يرجى التأكد من أن النسخ كافة مختومة
وموقعة من المؤلف

إدارة الأفراد

المرشد العملي في تطبيق الأساليب العلمية في ادارة شؤون العاملين في القطاعين العام والخاص

تأليـف

الدكتور محمد قاسم القريوتي

استاذ في الادارة العامة
وعميد كلية الاميرة سمية الجامعية للتكنولوجيا
الجمعية العلمية الملكية

عمان - الاردن

١٩٩٠

الطبعة الأولى

اهداءات ١٩٩٨

المعهد الدبلوماسي الأردني

الأردن

إدارة الأفراد

المرشد العملي في تطبيق الأساليب العلمية في إدارة شؤون العاملين في القطاعين العام والخاص

تأليف

الدكتور محمد قاسم القريوتي

رئيس قسم الادارة العامة

كلية الاقتصاد والعلوم الادارية

الجامعة الأردنية

الطبعة الأولى

عمان- الأردن

١٩٩٠

الطبعة الاولى
١٩٩٠-١٤١٠هـ

رقم الإجازة المتسلسل
١٩٩٠/٢/١٠٩

رقم الايداع
١٩٩٠/٢/١٣٤م

بطاقة التصنيف

٣٥١,١
محم	محمد قاسم القريوتي
ادارة الأفراد/ محمد قاسم القريوتي.-
عمان : (د . ن) ، ١٩٩٠
(٢٤٤) ص
ر . أ (١٩٩٠/٢/١٣٤)
١- ادارة الأفراد	أ- العنوان
(تمت الفهرسة بمعرفة دائرة المكتبات والوثائق الوطنية)

قائمة المحتويات

	الصفحة
اهداء	٩
مقدمة المؤلف	١٠
الفصل الأول : ادارة الموارد البشرية في الأردن	
تقديم	١٦
التخطيط للقوى العاملة في الأردن	١٨
تركيب القوى العاملة في الأردن	٢٢
توزيع القوى العاملة	٢٤
- حسب المستوى التعليمي	٢٤
- حسب الجنس	٢٥
- حسب القطاعات الإقتصادية	٢٧
- حسب المجموعات المهنية الرئيسية	٢٧
مشكلة البطالة في الأردن	٢٩
تلخيص	٣٦
أسئلة للمراجعة والنقاش	٣٨
الهوامش	٣٨
الفصل الثاني : أهمية ادارة الأفراد	
تقديم	٤٢
نظرية إدارة شؤون الأفراد	٤٢
مقدمة تاريخية عن إدارة الأفراد	٤٢
علاقة إدارة الأفراد بالإدارات الأخرى	٤٨
الوضع التنظيمي لإدارة الأفراد داخل المؤسسة	٥٠
بيئة إدارة الأفراد	٥٠
تلخيص	٥٥
أسئلة للمراجعة والنقاش	٥٦
الهوامش	٥٧

الصفحة

الفصل الثالث : تحليل الوظائف والأفراد

تقديم ٥٩
النظريات الرئيسة في الدوافع ٥٩
تحليل الوظائف ٦٤
الطرق الرئيسية لتحليل الوظائف ٦٥
أهمية تحليل الوظائف لإدارة الأفراد ٦٧
تحليل الأفراد ٧١
الطرق المختلفة لتحليل الأفراد ٧١
تلخيص ٧٧
أسئلة للمراجعة والنقاش ٧٨
الهوامش ٧٩

الفصل الرابع : قياس أداء العاملين

تقديم ٨٢
قياس أداء العاملين ٨٢
أهمية قياس أداء العاملين ٨٢
خطوات قياس أداء العاملين ٨٣
طرق قياس أداء العاملين ٨٤
تقييم طرق أداء العاملين ٩٠
مفاهيم أساسية ذات علاقة بالأداء ٩١
رضا العاملين ٩١
تغيب العاملين ٩١
تلخيص ٩٣
أسئلة للمراجعة والنقاش ٩٤
الهوامش ٩٤

الفصل الخامس : تخطيط القوى العاملة

تقديم ٩٧
الطلب على القوى العاملة ٩٨

الصفحة

أساليب تقدير الطلب على القوى العاملة ٩٨
عرض القوى العاملة ١٠١
مراحل تخطيط القوى العاملة ١٠٢
تقييم ومتابعة خطة القوى العاملة ١٠٤
نظم معلومات الأفراد ١٠٦
تلخيص ١١٠
اسئلة للمراجعة والنقاش ١١٠
هوامش البحث ١١١

الفصل السادس : مصادر اختيار القوى العاملة

تقديم ١١٤
إختيار القوى العاملة ١١٤
إجراءات ومراحل إختيار القوى العاملة ١١٧
الإمتحانات ومواصفاتها ١٢٢
تعبئة الوظائف وتوجيه الموظفين الجدد ١٢٣
بعض المشاكل والتحديات ١٢٤
تلخيص ١٢٧
أسئلة للمراجعة والنقاش ١٢٨
الهوامش ١٢٩

الفصل السابع : أجور وتعويضات القوى العاملة

تقديم ١٣١
العوامل التي تستعمل كأسس لتحديد الأجور والحوافز ١٣٢
أنواع الحوافز ومزايا العمل ١٣٥
أنظمة دفع الأجور ١٤٢
الطرق المختلفة لتقييم الوظائف كأساس لتحديد الأجور ١٤٦
المشاكل والتحديات ١٤٨
تلخيص ١٤٩
أسئلة للمراجعة والنقاش ١٤٩

الصفحة

الهوامش ١٥٠

الفصل الثامن : تدريب القوى العاملة

تقديم ١٥٢
تعريف التدريب ١٥٢
المبادئ العامة للتدريب ١٥٣
تحديد الحاجات التدريبية ١٥٦
تخطيط وتنفيذ البرامج التدريبية ١٥٧
أساليب التدريب المختلفة ١٥٨
المنهج التكاملي في التدريب ١٦٢
تقييم البرامج التدريبية ١٦٣
البرامج التدريبية في الأردن ١٦٤
دور معهد الادارة العامة ١٦٨
دور مركز الاستشارات والخدمات الفنية والدراسات التابع
للجامعة الأردنية ١٧٢
دور معهد الادارة الاردني ١٧٥
جهات أخرى ١٧٧
موازنات التدريب في الأردن ١٧٨
تلخيص ١٧٩
اسئلة للمراجعة والنقاش ١٧٩
الهوامش ١٨٠

الفصل التاسع : شؤون الترقية والنقل والتسريح
المؤقت من العمل ، وتنزيل الدرجة
والفصل من العمل

تقديم ١٨٤
اهداف الترقية ١٨٦
برامج الترقية ١٨٧
انظمة الترقية ١٨٩

الصفحة

مشاكل أنظمة الترقية ١٩١
النقل ١٩٣
التسريح المؤقت من العمل ١٩٣
تنزيل الدرجة ١٩٤
الفصل من العمل ١٩٤
تلخيص ١٩٥
اسئلة للمراجعة والنقاش ١٩٥
الهوامش ١٩٦
الفصل العاشر: ادارة العلاقات العمالية والصناعية
تقديم ١٩٨
نقابات واتحادات العمال ١٩٩
أهداف نقابات واتحادات العمال ٢٠١
علاقة الادارة مع النقابات وإدارة التفاوض ٢٠٣
قواعد عملية التفاوض ٢٠٤
التفاوض الجماعي في الأردن ٢٠٥
بعض المهارات التفاوضية ٢٠٦
مشاكل وتحديات مستقبلية ٢٠٩
تلخيص ٢١٠
اسئلة للمراجعة ٢١١
الهوامش ٢١١
الفصل الحادي عشر: الأمان والسلامة للعنصر البشري
تقديم ٢١٤
حوادث واصابات العمل ، معدل تكرارها ، وخطورتهاوالكلفة
المترتبة عليها ٢١٤
الاطار القانوني لإجراءات الأمان والسلامة ٢١٩
ساعات العمل ٢٢٠
اهداف واجراءات الأمان والسلامة ٢٢٠

الصفحة

تخطيط وتنفيذ برامج الأمان والسلامة	٢٢٢
تقييم برامج الأمان والسلامة	٢٢٤
تلخيص	٢٢٥
أسئلة للمراجعة والنقاش	٢٢٥
الهوامش	٢٢٦
قائمة مختارة بالمراجع	٢٢٨
السيرة الذاتية للمؤلف	٢٣٦

إهداء

يسرني أن أهدي هذا المؤلف الجديد إلى من كانت له بصمات رائعة في مجال إدارة الأفراد في الجامعة الأردنية قوامها : العدل في الادارة ، والحزم في اتخاذ القرار، والتجديد في الأفكار، والقدوة في العمل والسلوك،والجرأة والحنكة في طرح الحقائق .

إلى معالي الأخ الاستاذ الدكتور

عبد السلام المجالي الرئيس السابق للجامعة الأردنية .

د. محمد القريوتي

مقدمة

يسرني أن أقدم للمكتبة الادارية العربية والأردنية هذا الكتاب الجديد حول إدارة الأفراد ليكون كما توخيت ذلك في عنوانه مرشداً عملياً في تطبيق الأساليب العلمية في إدارة شؤون العاملين، سواء كان ذلك في قطاع الإدارة العامة أو إدارة الأعمال أو أي قطاع آخر كقطاع الجمعيات الخيرية ، والتعاونية أو المنظمات الاقليمية والدولية .

لقد حاولت جهدي تناول مختلف المواضيع التي تتصل بإدارة شؤون الأفراد بلغة بسيطة سليمة مفهومه للطالب الجامعي وللاداري الممارس أو حتى الاداري المستجد الراغب في التعلم على حد سواء . وأحمد الله أن الادارة في الأردن هي في طريقها إلى انتزاع الاعتراف بها كمهنة Profession كسائر المهن الأخرى ، مما يعني أن هناك إدراكاً متزايداً لأهمية الاسترشاد بعلم الادارة المتمثل بالنظريات والأفكار التي خلص اليها الباحثون ، الأمر الذي يستلزم بدوره من اساتذة الادارة أن يقدموا ما عندهم من فكر يسعف الممارسين ويساعدهم في تهذيب أساليبهم الادارية ، أو تعريفهم بالعناوين الادارية للمهام التي يقومون بها وللخبرات التي اكتسبوها دونما خلفية أكاديمية في الادارة . ذلك لأن بعض الاداريين الراغبين في التعلم والقادرين على تحقيق الإنجازات ليسوا حقيقة بحاجة إلى أكثر من تأطير هذه الخبرة بقوالب علمية وهو المأمول من هذا الكتاب أن يقدمها .

ويأتي هذا الكتاب الجديد حصيلة دراسات وخبرات وجهود تدريبية واستشارية تصل إلى حوالي خمسة عشر عاماً على المستوى المحلي والعربي والدولي فقد عرفت علم الادارة منذ عام ١٩٦٧ الذي استهواني ويستهويني باستمرار لأنه علم معالجة التحديات التي هي سمة العصر الذي نعيشه . وإضافة إلى خلفيتي الأكاديمية ، فقد عرفت إدارات الأفراد مرؤوساً ورئيساً على امتداد فترات عملي في الجامعة الأردنية منذ عام ١٩٧١ حيث عملت معيداً ومحاضراً

ومدرساً ورئيس قسم ومساعداً للعميد وهي مراحل وظيفية استلزمت مني القيام بدور المرؤوس تارة وبدور الرئيس تارة أخرى . هذا إلى جانب مشاركة فاعلة في كثير من اللجان والمؤتمرات والمجالس العليا . وقد تركت الخلفية العلمية والممارسة الادارية لي دروساً في الادارة حاولت أن أضمنها هذا الكتاب الذي حظي بأمثلة حية عن كثير من القضايا التي يطرحها .

يقع الكتاب في أحد عشر فصلاً تتناول كل ما يتصل بإدارة الموارد البشرية. ويقدم الفصل **الأول** صورة موجزة للموارد البشرية في الأردن على اعتبار أن ذلك ضرورياً كإطار لموضوع إدارة الأفراد . إذ يشمل مقدمة وعرضاً للجهود الرسمية في مجال التخطيط للقوى العاملة ، وتركيب القوى العاملة وتوزيعها حسب المستوى التعليمي ، والجنس ، والقطاعات الاقتصادية ، والمجموعات المهنية الرئيسة. كما أنه يفرد جانباً للإشارة لواقع مشكلة البطالة بصفتها التحدي الأكبر الذي يعاني منه الاقتصاد الأردني حالياً وينتهي الفصل بتلخيص ثم بمجموعة من الأسئلة المقترحة للمراجعة والنقاش .

أما الفصل **الثاني** ، فيتناول موضوع إدارة الأفراد كموضوع متخصص في الادارة إذ يعرف بالنظرية في ادارة شؤون الأفراد ، وبداية الاهتمام بالموضوع بشكل علمي ، وعلاقة ادارة الأفراد كنظام إداري فرعي Sub-system بالادارات الفرعية الأخرى في التنظيم ككل The Whole System ، والوضع التنظيمي المناسب لها ضمن الهيكل التنظيمي العام Organizational Structure ، ومن ثم العوامل البيئية التي تؤثر على عملها وأهمية فهمها حتى يمكن التعامل معها ، ومن ثم الخلاصة ومجموعة من الأسئلة للمراجعة والنقاش .

ويناقش الفصل **الثالث** قضية فنية على غاية من الأهمية في ادارة الأفراد، وهي تحليل الوظائف والأفراد حيث يعرف بايجاز النظريات الرئيسة في الدوافع للاستفادة منها في التعامل مع الأفراد بعد تحليل حاجاتهم ، ثم يستعرض الطرق الرئيسة لتحليل الوظائف وأهميتها ، والطرق الرئيسة لتحليل الأفراد . وينتهي الفصل بخلاصة ثم بمجموعة من الأسئلة للمراجعة والنقاش .

ويعالج الفصل الرابع موضوع تقييم أو قياس أداء العاملين إذ يبيّن أهمية المفهوم والممارسة وخطوات قياس الأداء ، والطرق الرئيسية التي يمكن استخدامها وتقييم تلك الطرق ، ومن ثم مناقشة موضوعيْ الرضا الوظيفي والتغيّب عن العمل وعلاقتهما بالأداء. وينتهي الفصل بخلاصة وبمجموعة من الأسئلة المقترحة للمراجعة والنقاش .

ويحظى موضوع تخطيط القوى العاملة كوظيفة رئيسة من وظائف ادارة الأفراد بجانب مهم من التحليل في الفصل الخامس ، الذي يتناول التعريف بمفهوم الطلب على القوى العاملة وأساليب التنبؤ بها ومفهوم عرض القوى العاملة كطرفيْ معادلة التخطيط . ويبين المراحل التي تمر بها عملية التخطيط مروراً بالتنفيذ والمتابعة وما تستلزمه من وجود نظم كفؤه لمعلومات الأفراد بصفتها الأساس الذي تقوم عليه القرارات الرشيدة في هذا المجال . وينتهي الفصل بخلاصة ومجموعة من الأسئلة للمراجعة والنقاش .

ويبحث الفصل السادس موضوع إختيار القوى العاملة من حيث تحديد مصادر الاختبار ، والإجراءات والمراحل التي تمر بها ، والإمتحانات التي تستعمل لذلك الهدف من حيث مواصفاتها وأصول التعامل معها إلى أن يتم اتخاذ القرار النهائي بتعبئة الوظائف الشاغرة وتوجيه الموظفين الذين تم اختيارهم ، والمشاكل والتحديات الرئيسية في هذا المجال . وينتهي الفصل بتلخيص ثم بمجموعة من الأسئلة للمراجعة والنقاش .

أما الفصل السابع فيتناول موضوع أجور وتعويضات القوى العاملة من حيث الأنظمة المستخدمة لتحديدها ، وكذلك الحوافز الأخرى وأنظمتها المختلفة وما يتصل بذلك كموضوع التقاعد ، وما تثيره هذه القضايا المعقدة من مشاكل وتحديات. وكذلك ينتهي الفصل بتلخيص وبمجموعة من الأسئلة للمراجعة والنقاش.

ويركز الفصل الثامن على موضوع تدريب القوى العاملة لأهميته كواجب

رئيسي من واجبات إدارة الأفراد ، وذلك من حيث المبادئ العامة التي تحكمه، والأصول العلمية الواجب مراعاتها في عمليات تخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية ، ومختلف الأساليب التي يمكن اتباعها في تدريب العاملين وتأهيلهم فنياً وإدارياً وعرّف الفصل كذلك بمؤسسات التدريب المهني والاداري في الأردن ودورها في تأهيل العاملين في القطاعين العام والخاص ، وما يعكسه ذلك الاهتمام على حجم الصرف في ميزانيات هذه المؤسسات وحجم ايراداتها. وينتهي الفصل بتلخيص ومجموعة من الأسئلة للمراجعة والنقاش .

ويبحث **الفصل التاسع** في مواضيع الترقية، والنقل، والتسريح المؤقت ، والفصل النهائي من العمل التي تتعامل معها إدارة الأفراد حيث تم توضيح هذه المفاهيم ومدى إختلافها عن بعضها البعض، والأسباب التي تستدعيها إلى غير ذلك من أمور . ولأن موضوع الترقية هو الأساس فقد تم التعريف بأهداف الترقية وبرامجها والأنظمة المتبعة فيها والمشاكل التي تواجه تطبيقها وينتهي الفصل بتلخيص وبمجموعة من الأسئلة للمراجعة والنقاش .

أما **الفصل العاشر** فيعالج موضوع إدارة العلاقات الصناعية بين أطراف العملية الإنتاجية . حيث يعرف بمفهوم نقابات واتحادات العمال وبداية نشوئها كهيئات تدافع عن مصالح المنتسبين اليها ، والعلاقة التي تحكم الادارة مع تلك النقابات ، والأصول العلمية للتفاوض بين العمال والادارة والمشاكل والتحديات المستقبلية في هذا الشأن . وقد تم التعريف بالواقع الأردني في هذا المجال بشكل جيد وينتهي الفصل بمجموعة من الأسئلة المقترحة للمراجعة والنقاش .

ويمثّل موضوع الأمان والسلامة للعنصر البشري، الفصل الحادي عشر والأخير من الكتاب حيث يعرف بأهمية الموضوع ، وضرورة وجود إطار قانوني يحكمه ، من حيث النص على ضرورة توفير الحماية والسلامة للعاملين من خلال تهيئة ظروف العمل الصحية ، والعناية بصيانة الالات ، وتوفير أدوات حماية خاصة لبعض الأعمال التي تستلزم ذلك ، وتنظيم ساعات العمل بشكل عادل ومقبول وغير مخالف للأعراف الإنسانية . ويشرح أيضاً أصول تخطيط وتنفيذ وتقييم

برامج الأمان والسلامة في المؤسسات والإشارة إلى الوضع في الأردن في هذا المقام.

وأرجو أن أبين للقارئ الكريم أنه قد جرى استعمال بعض المصطلحات وهي التنظيم ، والجهاز، والمؤسسة ، أو المنشأة كمترادفات في إشارة للادارة الرئيسة التي تتبعها إدارة شؤون الأفراد ، وقد حرصت أيضاً في أن أضع كثيراً من المصطلحات الإنجليزية إلى جانب المصطلحات والعناوين العربية توخياً لفائدة الدارس والمطالع ، وعلى إرفاق عديد من النماذج والأشكال والرسوم البيانية التوضيحية إضافة إلى بعض الإحصائيات والأرقام سعياً وراء توضيح أفضل أو دعم لرأي أو فكرة قدمتها وكذلك فقد حافظت على نمط واحد في عرض الفصول بحيث ينتهي كل منها بمجموعة من الأسئلة التي تفيد في مراجعة المادة من قبل الطالب، وتبين مجالات أخرى للمناقشة إلى جانب الأسئلة الأخرى التي سيثيرها الطلبة والاساتذة. وذكرت المراجع التي يمكن للباحثين والراغبين بالبحث العلمي الإطلاع على أي جزئية تهمهم منها ومتابعتها بالتفصيل ، وتوخياً للأمانة العلمية.

وفي الختام أرجو أن أقدم شكري المستمر للزملاء الأساتذة في المهنة سواء في الجامعات العربية والأردنية أو الكليات الجامعية المتوسطة على تشجيعهم وردود فعلهم الايجابية حول كتاباتي . فقد كوّنتُ صداقات أفتخر وأعتز بها مع كثيرين منهم دون أن يحصل لي شرف اللقاء بهم عن قرب . وهذا هو أقصى ما يطمح اليه أي منتم لمهنتنا، وهي في رأيي المتواضع من أشرف المهن. ويبقى من واجبي أن أسجل عرفاني وتقديري للجامعة الأردنية التي توافر لي فيها، ولطلبتها الذي توفر لي بمعرفتهم كل الحوافز لإثارة الدافعية لمزيد من العمل والعطاء . وفي الختام كل الشكر للأخ السيد محمد الخطيب الذي تكرّم وقام بتدقيق هذا الكتاب لغوياً .

والله من وراء القصد

الدكتور محمد قاسم القريوتي

الفصل الأول

إدارة الموارد البشرية

في الأردن

MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES IN JORDAN

- تقديم
- التخطيط للقوى العاملة في الأردن
- تركيب القوى العاملة في الأردن
- توزيع القوى العاملة
  - حسب المستوى التعليمي
  - حسب الجنس
  - حسب القطاعات الإقتصادية
  - حسب المجموعات المهنية الرئيسية
- مشكلة البطالة في الأردن
- تلخيص
- أسئلة للمراجعة والنقاش
- الهوامش

إدارة الموارد البشرية في الأردن

MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES IN JORDAN

تقديم

INTRODUCTION

يستهدف هذا الفصل التمهيدي التعريف بواقع الموارد البشرية في الأردن، وذلك لأننا عندما نتحدث عن إدارة الأفراد ، فإننا نتحدث عن وسائل الحصول على القوى البشرية اللازمة للعمل ، وكيفية المحافظة عليها من أجل تحقيق الأهداف المحددة أياً كانت طبيعة المؤسسة التي يعمل فيها العاملون ، فالمبادئ الإدارية واحدة في القطاع الحكومي ، والقطاع الخاص وقطاع الإدارة المحلية ، وقطاع الخدمات التطوعية ، وقطاع الإدارة العسكرية ، وقطاع التعاونيات ...الخ . أما الهدف الرئيسي الثاني فيتعلق بوسائل حفز العاملين لضمان حسن آدائهم للأعمال المطلوبة ، وذلك من خلال تبني السياسات المناسبة بهذا الشأن . حيث أن الهدفين يستلزمان البحث في مصادر القوى العاملة وأسس اختيارها وتدريبها وتطويرها باستمرار وتوفير التعويضات والحوافز العادلة : من أجور وأنظمة ترقيه وتطبيق إجراءات لضمان سلامة العاملين ، وتشجيع الحوار الحر والمتكافىء من خلال تقنين أصول للتفاوض لحل المشكلات التي لا بد من مصادفتها بين أطراف العملية الإنتاجية وغير ذلك من تفاصيل ستتناولها الفصول المختلفة في الكتاب .

ولأن المبادئ الإدارية، كما أشرنا ، واحدة سواء كنا نتحدث عن الإدارة في الأردن أو غيرها من الدول ، فإن ما تتضمنه الفصول المختلفة يمكن اعتباره الأصول العلمية الواجب على المؤسسات الإدارية في الأردن اتباعها إذا ما أرادت تحقيق الأهداف بفاعلية وكفاءة . وهو أمر يعفينا من الدخول في تفاصيل إلاّ ما تقتضيه خصوصية الموضوع في الأردن .

إلا أنه يبقى من الضروري أن نتعرف على الموارد البشرية في الأردن التي تشكل مصدر كل قوى العمل اللازمة للسوق المحلي والسوق العربي على حد سواء ذلك أن مثل هذه المعلومات لا بد للقارئ الأردني من أن يلم بها، وإلاّ فإنّ مدى

استفادته مما يقدمه الكتاب ستكون محدودة وهو ما لا نريده . إن المؤلف يركز على ضرورة تناول جميع الكتب والبحوث العلمية وخاصة في الإدارة للأساسيات والمنطلقات التي يتشكل منها المجتمع الأردني. وكما جاء في عنوان هذا الكتاب ، فإن الأمل أن يكون مرشداً للعاملين والادارة والمسؤولين على حد سواء في اصول إدارة الموارد البشرية كل في المجال الذي يخصه .

إن الأمل يحدو بالمؤلف أن ينتفع الدارس بما جاء في هذا الكتاب ويعتبره المعيار الذي يجب أن تدار على أساسه الموارد البشرية في الأردن ، خاصة وأن شعارنا هو أن الإنسان العامل أغلى ما نملك . وهو حجر الزاوية في خطط التنمية المتتابعة التي كانت تولي إهتماماً كبيراً للقوى العاملة وفرص العمل والإجتهاد في وضع السياسات التي من شأنها المواءمة بين العرض والطلب .

إن التخطيط للموارد البشرية يستهدف تأمين وجود القوى العاملة المطلوبة كماً ونوعاً وتشغيلها بكفاءة وفاعلية بشكل يسهم في تحقيق الأهداف التنموية القومية وذلك من خلال تبني سياسات تكفل تحقيق أفضل توازن ممكن بين الطلب على القوى العاملة والمعروض منها على كافة المستويات ، والمحاولة المستمرة لخلق فرص عمل لقوى العمل التي تدخل سوق العمل والإهتمام بالتدريب والتطوير المستمر لها لتلائم التطورات التي يستلزمها سوق العمل .

ويستلزم ذلك بداية وجود المعلومات الكافية والدقيقة حول عدد السكان وحجم قوى العمل وتركيبها وخصائصها وتوزيعها حسب المستوى التعليمي وحسب الجنس والقطاعات الإقتصادية والمجموعات المهنية (١).

ويلاحظ الدارسون أن الأردن كواحد من الدول النامية يعاني على وجه العموم من مشكلة عدم ودقة ما يتوافر من معلومات وإحصاءات من الجهات التي توفرها كالإحصاءات التي توفرها دائرة الإحصاءات العامة ، ووزارة التخطيط ووزارة العمل، والبنك الدولي (٢) .

ومن الأمثلة على النقص في المعلومات أو عدم دقتها (٣) :

١- عدد الطلبة الأردنيين الدارسين وتخصصاتهم وما يتبع ذلك من معلومات

ورغم أن الأرقام هي أدق اللغات ، إلا أن التقديرات في هذا المجال تتراوح ما بين ٣٥-٦٥ ألف طالب .

٢- الحجم الحقيقي للعمالة الأردنية في الخارج .

٣- حجم العمالة الواحدة إذ تتراوح التقديرات للقوى العاملة في عام ١٩٨٩ ما بين ١٣٠-٢٥٠ ألف عامل من مختلف الجنسيات وهو ما يشكل ٤٧٪ من حجم قوى العمل النشطة كما قدر في سنة ١٩٨٦ .

٤- عدد العاملين في القطاع الزراعي وفي المؤسسات التي يقل عدد العاملين فيها عن خمسة أشخاص ، والذي يقدر بحدود ١٥٪ من حجم العمالة الوطنية (٤) .

على الرغم من المشاكل والمحاذير المشار إليها ، إلاّ أن هناك معلومات أساسية لا بد أن تكون بداية للحديث عن وضع القوى العاملة في الأردن ، وهي خلاصة المعلومات المتوافرة وأقربها للدقة .

التخطيط للقوى العاملة في الأردن

MANPOWER PLANNING IN JORDAN

تمشياً مع منهج التخطيط التنموي الذي انتهجه الأردن منذ وقت طويل ، وخاصة منذ سنة ١٩٧٣ ، وضعت تصورات وخطط للقوى العاملة تشمل عرض قوى العمل والطلب عليها ومحاولة تحديد السياسات الكفيلة بالموازنة بينهما . فقد استهدفت خطة التنمية الثلاثية ١٩٧٣-١٩٧٥ توفير ٧٠ ألف فرصة عمل في مختلف القطاعات أو ما يشكل قرابة ٢٠٪ من إجمالي القوى العاملة المقدرة آنذاك وهي ٣٧٠ ألف عامل (٨).

وكذلك توقعت الخطة الخمسية الأولى ١٩٧٦-١٩٨٠ دخول ٣٥-٤٠ ألف فرد سنوياً سوق العمل خلال سنوات الخطة بإجمالي ١٤٧ر٤١٤ شخصاً ، ثم توقع هجرة حوالي ٤٤ر٢٤٤ للعمل في الخارج . أما في مجال الطلب على القوى العاملة فقد قدر بأنه سيكون خلال فترة الخطة ١٠٩ ألف شخص (٩).

أما الخطة الخمسية الثانية ١٩٨١-١٩٨٥ فقد توقعت طلباً كبيراً على قوى العمل نتيجة المد التنموي وزيادة الإنتاجية التي قدر بأنها ستزيد بمعدل ٤٪ سنوياً بالمقارنة مع فترة الخطة السابقة ١٩٧٦-١٩٨٠ . فقد قدرت الخطة للسنوات ١٩٨١-١٩٨٥ أن الحاجة للقوى العاملة ستصل إلى ٢٥٤ ألف شخص منها ١٨٤ ألف فرصة عمل جديدة إضافة إلى ٤٠ ألف فرصة عمل ستترتب على هجرة الفنيين الأردنيين للخارج و ٣٠ ألفا تنجم عن عمليات إحلال الوفيات والتقاعد أما عن توزيع العمالة على القطاعات المختلفة فهو كما مبين في الجدول رقم (١) .

جدول رقم (١)

تقديرات الخطة التنموية الخمسية ١٩٨١-١٩٨٥ للإحتياجات من قوى العمل الإضافية موزعة حسب المهن

العاملون في الإنتاج والنقل والمواصلات والخدمات ومن في سويتهم	١٣٩٧٩٥
المتخصصون والفنيون ومن في سويتهم	٤٥٦٩٥
العاملون في أعمال البيع	٢٧١٦٥
العاملون في الأعمال الكتابية	٢٠٨٣٥
العاملون في الزراعة	١٥٢٣٥
المدراء والعاملون في الأعمال الإدارية	٥٢٧٥
المجموع	٢٥٤٠٠٠

* المصدر : المملكة الأردنية الهاشمية-المجلس القومي للتخطيط، خطة التنمية الإقتصادية والإجتماعية ١٩٨١-١٩٨٥، عمان ص (٢٨٤).

أما تقديرات قوى العمل خلال فترة الخطة الخمسية الثانية ١٩٨٦-١٩٩٠ فكانت ٢٦٧٤٢٨ ألف عامل مقابل طلب بحجم ٢٠١٠٦٠ ألف عامل ، أي أن الفائض سيكون كما يظهر في الجدول رقم (٢) ، ب ٦٦٢٦٨ ألف عامل موزعين على مختلف المجموعات المهنية ، التي يشكل الفائض فيها في فئة عمال الإنتاج وغيرهم العدد الأكبر منها أي حوالي ٢٢٥٦٧ ألف عامل كما يوضح الجدول رقم (٣) ، يليها العاملون

جدول رقم ٢
موازنة العرض والطلب الاضافيين من القوى العاملة حسب المستوى التعليمي
خلال الفترة ١٩٨٦-١٩٩٠

المستوى التعليمي	١٩٨٦			١٩٨٧			١٩٨٨			١٩٨٩			١٩٩٠			١٩٨٦ _ ١٩٩٠		
	العرض	الطلب	العجز الفائض	العرض	الطلب	العجز الفائض	العرض	الطلب	العجز الفائض	العرض	الطلب	العجز الفائض	العرض	الطلب	العجز الفائض	العرض	الطلب	العجز الفائض
اقل من الثانوية العامة	١٥٧٦٠	١٩٣٩٥	-٣٦٢٥	١١٩٨٣	١٩٥٢٥	-٢٥٤٢	١٨٠٩٩	١٩٨٢٤	-١٧٢٥	١٨٥٢٠	٢٠٠٦١	-١٥٤١	١٨١٥٢	٢٠١٥٢	-٢٠٠٠	٨٧٥١٤	٩٨٩٦٧	-١١٤٥٣
الثانوية العامة	١١٥٠٠	٨٩٤٢	٢٥٥٨	١٢٥٩٩	١٠٢٦٩	٢٣٣٠	١٣٢١١	١١٤٦٢	١٧٤٩	١٤٠٤٤	١٢٨٣٦	١٢٠٨	١٤٦٨٩	١٤٠٩٢	٥٩٧	٦٦٠٤٣	٥٧٦٠١	٨٤٤٢
دبلوم كلية متوسطة	١٢٠٤١	٢٩٥٠	٩٠٩٢	١٣٠٣٣	٤٣٨٩	٨٦٤٤	١٢٥١٩	٤٨٠٣	٨٧١٦	١٤٢٥٤	٥٢٣٢	٩٠٢٢	١٤٧٥٣	٥٦٧١	٩٠٨٢	٦٨٦٠٠	٢٤٠٤٥	٤٤٥٥٥
بكالوريوس	٦٦٣٩	٣٠٦٠	٣٥٧٩	٦٧٤٥	٣٣٤٦	٣٣٩٩	٧١٢٤	٣٦٤١	٣٤٨٣	٨١٨٨	٣٩٥٣	٤٢٣٥	٨٨٠٣	٤٢٦٦	٤٥٣٧	٣٧٤٩٩	١٨٣٦٦	١٩٢٣٣
دراسات عليا (دبلوم، ماجستير، دكتوراه)	١١٠٢	٣٦٤	٧٣٨	١٢٧٥	٤٠٦	٨٦٩	١٥٦٨	٤٥٠	١١١٨	١٨٥٣	٤٢٠	١٤٣٣	١٩٧٤	٥٤١	١٤٣٣	٧٧٧٢	٢١٨١	٥٥٩١
المجموع	٤٨٠٤٢	٢٥٧١١	١٢٣٣١	٥٠٦٣٥	٢٧٩٢٥	١٢٧٠٠	٥٢٥٢١	٤٠١٩٠	١٢٣٣١	٥٦٨٥٩	٤٢٥٠٢	١٤٣٥٧	٥٨٣٧١	٤٤٧٢٢	١٣٦٤٩	٢٦٧٤٢٨	٢٠١٠٦٠	٦٦٣٦٨

* المصدر: المملكة الأردنية الهاشمية-وزارة التخطيط، خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية ١٩٨٦-١٩٩٠، ص ١٦٧.

جدول رقم ٣

موازنة العرض والطلب الاضافيين من القوى العاملة حسب المجموعة المهنية خلال السنوات ١٩٨٦-١٩٩٠

المجموعة المهنية	١٩٨٦			١٩٨٧			١٩٨٨		
	العرض	الطلب	العجز الفائض	العرض	الطلب	العجز الفائض	العرض	الطلب	العجز الفائض
المتخصصون والفنيون	٦٣٦٦	٤٧٣٢	١٦٣٤	٦٧٩٥	٥٠٩١	١٧٠٤	٧٢٥٧	٥٤٥٠	١٨٠٧
الاداريون	٨٨٩	٦٦١	٢٢٨	٩٥٢	٧١٣	٢٣٩	١٠٣٣	٧٧٦	٢٥٧
الأعمال الكتابية	٢٣٥٤	١٧٥٠	٦٠٤	٢٣٩٠	١٧٩١	٥٩٩	٢٤٩٤	١٨٧٣	٦٢١
العاملون في البيع	٤٠٩٣	٣٠٤٣	١٠٥٠	٤٣٦٥	٣٢٧٠	١٠٩٥	٤٦٦٧	٣٥٠٥	١١٦٢
العاملون في الخدمات	٢٨٨٧	٢١٤٦	٧٤١	٣٠٧٤	٢٣٠٣	٧٧١	٣٢٧٥	٢٤٦٠	٨١٥
العاملون في الزراعة	٦٨٢٢	٥٠٧١	١٧٥١	٧٢٥٦	٥٤٣٦	١٨٢٠	٧٧٣٩	٥٨١١	١٩٢٨
عمال الانتاج وغيرهم	٢٤٦٣١	١٨٣٠٨	٦٣٢٣	٢٥٨٠٣	١٩٣٣١	٦٤٧٢	٢٧٠٥٦	٢٠٣١٥	٦٧٤١
المجموع	٤٨٠٤٢	٣٥٧١١	١٢٣٣١	٥٠٦٣٥	٣٧٩٣٥	١٢٧٠٠	٥٣٥٢١	٤٠١٩٠	١٣٣٣١

المجموعة المهنية	١٩٨٩			١٩٩٠			١٩٨٦-١٩٩٠		
	العرض	الطلب	العجز الفائض	العرض	الطلب	العجز الفائض	العرض	الطلب	العجز الفائض
المتخصصون والفنيون	٧٧٥٦	٥٧٩٧	١٩٥٩	٨٠٥٥	٦١٧٢	١٨٨٣	٣٦٢٢٩	٢٧٢٤٢	٨٩٨٧
الاداريون	١١١٥	٨٣٣	٢٨٢	١١٧٣	٨٩٩	٢٧٤	٥١٦٢	٣٨٨٢	١٢٨٠
الأعمال الكتابية	٢٥٨١	١٩٢٠	٦٥١	٢٥٨٠	١٩٧٧	٦٠٣	١٢٣٩٩	٩٣٢١	٣٠٧٨
العاملون في البيع	٥٠٠٩	٣٧٤٤	١٢٦٥	٥٢٠١	٣٩٨٥	١٢١٦	٢٣٣٣٥	١٧٥٤٧	٥٧٨٨
العاملون في الخدمات	٣٥١٤	٢٦٢٧	٨٨٧	٣٦٤٢	٢٧٩١	٨٥١	١٦٣٩٢	١٢٣٢٧	٤٠٦٥
العاملون في الزراعة	٨٢٩٦	٦٢٠١	٢٠٩٥	٨٥٩٢	٦٥٨٣	٢٠٠٩	٣٨٧٠٥	٢٩١٠٢	٩٦٠٣
عمال الانتاج وغيرهم	٢٨٥٨٨	٢١٣٧٠	٧٢١٨	٢٩١٢٨	٢٢٣١٥	٦٨١٣	١٣٥٢٠٦	١٠١٦٣٩	٣٣٥٦٧
المجموع	٥٦٨٥٩	٤٢٥٠٢	١٤٣٥٧	٥٨٣٧١	٤٤٧٢٢	١٣٦٤٩	٢٦٧٤٢٨	٢٠١٠٦٠	٦٦٣٦٨

* المصدر : خطة التنمية الاقتصادية والإجتماعية ١٩٨٦-١٩٩٠ ، ص ١٦٨.

في الزراعة فالمتخصصون الفنيون ، والعاملون في البيع ، والعاملون في الخدمات، والأعمال الكتابية ، وأخيراً العاملون في الوظائف الادارية .

تركيب القوى العاملة في الأردن

MANPOWER STRUCTURE IN JORDAN

يعتبر الأردن من الدول ذات النسب العالية في تزايد عدد السكان . فقد قدر معدل النمو السكاني خلال سنوات الخطة الخمسية الثانية ١٩٨٠-١٩٨٥ ب ٣ر٩٪ سنوياً . ووفقاً لتقديرات دائرة الإحصاءات العامة ، فقد قدر عدد سكان الضفة الشرقية سنة ١٩٨٨ بثلاثة ملايين نسمة تقريباً (٣,٠٠٠,١٠٠) منهم ١,٥٦٩,٠٠٠ من الذكور و ١,٤٣١,١٠٠ من الإناث .

ويتميز النمط السكاني في الأردن بارتفاع نسبة صغار السن ممن دون سن ١٦عاماً إلى حوالي ٥٠٪ من مجموع السكان وهو ما يضفي على المجتمع الأردني صفة مجتمع الشباب . وبالتالي فإن معدل المشاركة الإقتصادية للسكان المقيمين في المملكة في النصف الثاني المتبقي من المجتمع لا يزيد وفقاً لتقديرات وزارة العمل عن ٢١٪ .

وبشكل عام فإن وزارة العمل تقدر عدد العاملين ب ٥٧٢,١٦٦ شخصاً من العمالة الوطنية إضافة إلى ١٤٧,٨٣٢ عاملاً من العمالة الوافدة . وتعتبر معدل المشاركة الاقتصادية من مجموع السكان النشطين من أقل النسب في العالم . إذ تبلغ هذه النسبة ٣٣٪ في الهند بينما تصل في الولايات المتحدة إلى ٤١٪ . ويفسر هذا التدني في النسبة إنخفاض معدل مشاركة المرأة في سوق العمل الرسمي وهي نسبة لا تزيد في أحسن الأحوال عن ١٧٪ ، إضافة إلى تأخر الذكور في دخول سوق العمل بسبب الإقبال على التعليم العالي وهم يشكلون نسبة ٢٥٪ من السكان النشطين إقتصادياً (٧) .

أما عن حجم الأسرة الأردنية فيبلغ في المتوسط ٧ أفراد ، أما عن نسبة الإعالة فتصل ١ : ٥.

ووفقاً لتقدير وزارة العمل لسنة ١٩٨٨ فإن تركز القوى العاملة في قطاع عمال الإنتاج وغيرهم بقي وكما يوضح الجدول رقم (٤) يحتل المرتبة الاولى ، تبعه

جدول رقم ٤

تقديرات القوى العاملة الاردنية موزعة حسب المجموعات المهنية الرئيسية للفترة ١٩٨٦-١٩٩٠.

المجموعة المهنية	عــــام ١٩٨٦		عــــام ١٩٨٧		عــــام ١٩٨٨	
	العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪
المتخصصون والفنيون	٨٠٣١٦	١٥ر٠	٨٩٤٧١	١٦ر١	٩٤٩٨٠	١٦ر٦
الاداريون	٧٤٩٦	١ر٤	٨٣٣٦	١ر٥	٩٧٢٧	١ر٧
الاعمال الكتابية	٣١٠٥٥	٥ر٨	٣٢٧٨٧	٥ر٩	٣٤٣٣٠	٦ر٠
العاملون بالبيع	٤٨٧٢٥	٩ر١	٤٨٣٤٧	٨ر٧	٤٩٢٠٦	٨ر٦
العاملون بالخدمات	٣٣٧٣٢	٦ر٣	٣١٦٧٦	٥ر٧	٣١٤٦٩	٥ر٥
العاملون بالزراعة	٣٢١٢٦	٦ر٠	٣٢٢٣٢	٥ر٨	٣٣٧٥٨	٥ر٩
عمال الانتاج وغيرهم	٣٠١٩٩٠	٥٦ر٤	٣١٢٨٧٠	٥٦ر٣	٣١٨٦٩٦	٥٥ر٧
المجموع العــام	٥٣٥٤٤٠	١٠٠	٥٥٥٧١٩	١٠٠	٥٧٢١٦٦	١٠٠

* المصدر: تقديرات وزارة العمل - مديرية الابحاث نقلاً من المملكة الأردنية الهاشمية، وزارة العمل. التقرير السنوي لعام ١٩٨٨، ص ٢٢.

المتخصصون الإداريون ، فالعاملون بالبيع ، وبالأعمال الكتابية ، والعاملون بالزراعة ، والعاملون بالخدمات ، وأخيراً العاملون في الوظائف الإدارية .

ويلخص الزميل الدكتور صالح الخصاونة وضع القوى العاملة في الأردن بأنها حصيلة تفاعل عدة عوامل هي (١١) :

١- زيادة معدلات النمو السكاني ، إذ بلغ متوسط تقديرات خطط التنمية لزيادة السكان من عام ١٩٥٢-١٩٨٥ بحوالي ٩ر٣٪ وذلك نتيجة للزيادة الطبيعية في نمو السكان ، وكذلك الهجرة القسرية للسكان من الضفة الغربية للضفة الشرقية .

٢- إرتفاع معدلات صغار السن ومن هم في غير سن العمل في المجتمع الأردني حيث تقل أعمارهم عن ١٥ عاماً .

٣- زيادة الإقبال على التعليم في مختلف المستويات ، وبالتالي تأخر دخول سوق العمل . فقد ازداد عدد الطلبة في مدارس الضفة الشرقية من ٢٩٢ ألف طالب وطالبة عام ١٩٦٧/١٩٦٨ إلى ٨٦٤ ألف طالب وطالبة عام ١٩٨٤/٨٥ أي بزيادة سنوية بمعدل ٧٪ وهي نسبة تقارب ضعف نسبة الزيادة في عدد السكان . كما أن التقديرات لمن هم في المعاهد والجامعات داخل الأردن بلغت سنة ١٩٨٤ ٥٥ ألف طالب وطالبة ، إضافة إلى ٥٠-٦٠ ألف طالب وطالبة يتابعون دراساتهم خارج المملكة .

٤- تضاؤل مساهمة القطاع النسائي في سوق العمل الرسمي . فرغم التغييرات في الاتجاهات حول هذا الموضوع ، ورغم الزيادة الملحوظة في دخول المرأة سوق العمل بما نسبته ١ر٣٪ سنويا سنة ١٩٦١ إلى ٧ر٧٪ سنة ١٩٧٩ إلى ١٤٪ سنة ١٩٨٦ ، إلاّ أن هذه النسبة مقارنة بالمتوقع والمأمول متدنية جداً.

هذا ويقتضي التخطيط للقوى العاملة في الأردن معرفة نمط توزيعها حسب المستوى التعليمي ، والجنس ، والقطاعات الإقتصادية ، والمجموعات المهنية .

توزيع القوى العاملة حسب المستوى التعليمي :

نتيجة لما أسلفنا من تطور في الإقبال على التعليم على مختلف مستوياته

فإن القوى العاملة الأردنية تعتبر متعلمة ومؤهلة ، بل أن الأردن يحق له أن يفتخر بأنه مصنع الكفاءات البشرية . وأن الإنسان فيه أغلى الموارد. ذلك أن ٤٣,١٪ من القوى العاملة هم ممن انهوا الدراسة الثانوية فما فوق ، وهم كما هو موضح في الجدول رقم (٥) ، ٩ر٢٣٪ ممن أنهوا المرحلة الثانوية العامة ، و ٦ر٩٪ من حملة دبلوم الكليات الجامعية المتوسطة و ٨,٦ من حملة درجة البكالوريوس و ١٪ من حملة شهادات عليا ما بعد البكالوريوس وهي نسب ممتازة إذا ما أخذنا الأردن كبلد من دول العالم الثالث (١٢) .

إن هناك نسبة أمية بين صفوف القوى العاملة لا تزيد عن ١٧٪ من الإجمالي لعام ١٩٨٥وعليه تظهر مشكلة تشغيل هذه الفئة المؤهلة ، حيث أن هذه الكفاءات تزيد على قدرة استيعاب البلد ، الأمر الذي يجعل معظم البطالة من هذه الفئة من الناس!

توزيع القوى العاملة حسب الجنس :

أشرنا ابتداءاً إلى ضعف مستوى مشاركة المرأة في سوق العمل الأردني وهو أمر قد لا يكون ذا دلالة كما هو الحال في الدول الأخرى . وذلك لأن عمل المرأة في البيت يحتاج إلى جهد يتوجب دفع مقابل للحصول عليه عند خروج المرأة للعمل رغم تجاهل البعض لهذه الحقيقة . وبهذا المعنى الضيق للمشاركة ، فإن مساهمة القطاع النسائي في قوى العمل المحلية ارتفع من ٧ر٧٪ عام ١٩٧٩ إلى ٥ر١٢٪ عام ١٩٨٥ . ويلاحظ أن مساهمة المرأة تتركز في قطاع الإدارة العامة حيث تشكل نسبة الإناث العاملات في هذا القطاع ٦٥٪ من مساهمة المرأة و ٧ر٣٢٪ من مجمل قوى العمل في هذا القطاع . وكذلك فإن حوالي ٥٠٪ من العاملات يعملن في قطاع التربية والتعليم والباقي في الوظائف الإدارية وخدمات السكرتاريا (١٣) .

أما على مستوى القطاع الخاص فتستأثر البنوك والقطاع المصرفي بنسبة ١٥٪ وكذلك الخدمات الإدارية وخدمات السكرتاريا في الشركات والمصانع والمؤسسات. ورغم أن النساء دخلن قطاع الأمن والقوات المسلحة فقد بقيت في خدمات من ذات النوعين مع أن هناك حوالي ٥٪ من النساء يعملن في قطاع الأعمال الصعبة أو الرجالية إذا جاز التعبير كعاملات مصانع وخاصة مصانع النسيج ومصانع الحلويات وما إلى ذلك (١٤) .

جدول رقم ٥

توزيع القوى العاملة الأردنية حسب المستويات التعليمية للفترة ١٩٨٢-١٩٨٦

المستوى التعليمي	١٩٨٢		١٩٨٣		١٩٨٤		١٩٨٥		*١٩٨٦	
	العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪
اقل من الثانوية العامة	٢٩٩٦٦١	٦٦,٤١	٢٩٦١٣٦	٦٣,٣٢	٢٩١٤٥٨	٦٠,١٣	٢٨٦٨٩٨	٥٧,١١	٣٠٤٨٤٣	٥٦,٩
الثانوية العامة	٧٧٤٧٦	١٧,١٧	٩٠٥٨٤	١٩,٣٧	١٠٤٨٨٨	٢١,٦٤	١١٩٥٢٤	٢٣,٧٩	١٢٧٧٩٦	٢٣,٩
دبلوم كلية متوسطة	٣٧٠٩١	٨,٢٢	٤٠٣٥٧	٨,٦٣	٤٣٥٣١	٨,٩٨	٤٧٤٠٠	٩,٤٣	٥١٠٦٨	٩,٦
بكالوريوس	٣٢٩٤٠	٧,٣٠	٣٦٣٤٥	٧,٧٧	٤٠٣٣٣	٨,٣٢	٤٣٧٣٦	٨,٧١	٤٦٥٧٨	٨,٦
دراسات عليا	٤٠٦٠	,٩٠	٤٢٥٤	٠,٩١	٤٥١٤	,٩٣	٤٨٢٥	٠,٩٦	٥١٥٥	١,٠
المجموع العام	٤٥١٢٢٨	١٠٠	٤٦٧٦٧٦	١٠٠	٤٨٤٧٢٤	١٠٠	٥٠٢٣٩٣	١٠٠	٥٣٥٤٤٠	١٠٠

* المصدر : الخطة الخمسية ١٩٨٦-١٩٩٠ لجنة قطاع القوى العاملة والعمل .

* تقديرات وزارة العمل

نقلاً عن صالح الخصاونة "دراسة تحليلية لهيكل سوق العمل الأردني وإمكانياته الضمنية المستقبلية" مجلة العمل العدد ٤٢ ، السنة الحادية عشرة ١٩٨٨ ، ص ١٢٠.

ويجب أن لا نغفل حقيقة أساسية قد لا تسجلها الإحصاءات والتقارير الرسمية ، وهي أن المرأة في الريف تشكل في رأي المؤلف مساهمة في العمل قد تصل إلى أكثر من ٥٠٪ إذ تتولى المرأة المشاركة في الزراعة والخياطة ، والنسيج ، وتربية الأطفال وغير ذلك من الأعمال المنزلية ، التي لو كانت مأجورة لتعذر على كثير من أصحاب الأسر من الرجال دفع مقابل نقدي لها .

توزيع القوى العاملة حسب القطاعات الاقتصادية :

يبين الجدول رقم (٦) التغيرات التي حصلت على تركيب القوى العاملة مع مرور الزمن . إذ أن قطاع الزراعة كان من أكثر القطاعات التي تقلصت فيها قوى العمل . إذ تناقصت المشاركة من ٣٣,٥٪ عام ١٩٦١ ، إلى ١١,٥٪ سنة ١٩٧٩ حتى وصلت ٧,٦٪ سنة ١٩٨٦ ، ٥,٩٪ سنة ١٩٨٨ ، ورغم أن هذا قد يفسر في نظر بعض الدارسين تطوراً أو معياراً للتقدم ، إلا أن المؤلف يرى فيه عكس ذلك . إذ أن زيادة تبعية الأردن في مجال الأمن الغذائي تتناسب عكسياً مع نسبة العاملين في الزراعة. حيث أصبحنا الآن نعتمد بنسبة ٨٠٪ من المواد الغذائية على المستوردات . ذلك لأن القرية أو الريف كانت في السابق مصدر غذاء للمدن ، أما الآن فإن الريف، مثله مثل سكان المدن ، يعتمد على المستوردات وهذا ما يفسر بعض ملامح الأزمة الإقتصادية التي نعيشها (١٥) .

أما قطاع الإنشاءات فقد كان التطور فيه هائلاً ، إذ كانت نسبة قوى العمل فيه ٢,٠٪ سنة ١٩٦٢ ، زادت إلى ١٢٪ عام ١٩٧٩ ، و ١١٪ عام ١٩٨٦ وهو ما يمثل حوالي ٥٥ ضعفاً ، وكذلك الأمر في قطاع الخدمات المالية والتأمين الذي لم يكن موجوداً تقريباً سنة ١٩٦١ ، وكانت مساهمته ٢,١٪ ١٩٧٩ ، و ٣,٤٪ سنة ١٩٨٦ ، وشهدت قطاعات النقل والمواصلات تطوراً كبيراً أيضاً . إذ شكل حجم القوى العاملة فيها كما يتبين من الجدول رقم (٧) ٣,٥٪ عام ١٩٦١ ، ٧,٢ عام ١٩٧٩ ، ووصل إلى ٩,٤٪ عام ٩٨٦ ويبين الجدول التطور في حجم القوى العاملة في القطاعات الأخرى (١٦) .

القوى العاملة موزعة حسب المجموعات المهنية الرئيسية :

كما يبين الجدول رقم (٤) أن تقديرات القوى العاملة موزعة حسب المجموعات

جدول رقم ٦

توزيع القوى العاملة الأردنية حسب النشاط الاقتصادي للسنوات ١٩٦١، ١٩٧٩، ١٩٨٦

السنة / النشاط الاقتصادي	١٩٦١		١٩٧٩		١٩٨٦	
	العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪
الزراعة	٧٢٩٧٧	٣٣,٥	٤٦٧٢٨	١١,٥	٣٧٤٣٦	٧,٦
التعدين والصناعة	٢٢٢٨٧	١٠,٢	٣٤٩٣٥	٨,٦	٥٢٧٠٦	١٠,٧
الكهرباء والماء	٩٢٥	٠,٤	٢٤٧٢	٠,٦	٥٤١٨	١,١
الانشاءات	٢٢١٧٨	٠,٢	٥٢٦٤٥	١٢	٥٤١٨٣	١١,٠
التجارة	١٧٤٥٢	٨	٤١٥٤١	١٠,٣	٤٩٢٥٨	١٠,٠
النقل والمواصلات	٧٦٢٤	٣,٥	٢٨٩٧٧	٧,٢	٤٦٣٠٢	٩,٤
الخدمات المالية والتأمين	—	—	٨٦٧٣	٢,١	١٦٧٤٨	٣,٤
الخدمات الاجتماعية والدفاع والإدارة العامة	٧٤٣٩٨	٣٤,٢	١٨٩٣٠٣	٤٦,٧	٢٣٠٥٢٥	٤٦,٨
المجموع	٢١٧٨٤٠	١٠٠	٤٠٥٢٧٤	١٠٠	٤٩٢٥٧٦	١٠٠

المصدر : الخطة الخمسية ١٩٨٦-١٩٩٠ لجنة قطاع القوى العاملة والعمل.

*تقديرات وزارة العمل.

نقلاً عن صالح الخصاونة "دراسة تحليلية لهيكل سوق العمل الأردني وإمكانياته المستقبلية" مجلة العمل، العدد ٤٢ السنة الحادية عشرة، ١٩٨٨، ص ١٢.

المهنية الرئيسية للفترة ١٩٨٦-١٩٨٨ تفيد أن ٥٥,٧٪ من العاملين هم في قطاع الإنتاج ، تليهم فئة العاملين من المتخصصين الفنيين ١٦,٦٪ ومن ثم العاملين بالبيع ٨,٦٪ والأعمال الكتابية ٦٪ وعمال الزراعة ٥,٩٪ والخدمات ٥ر٥٪ وانتهاءً بفئة الإداريين ١,٧٪ وذلك لعام ١٩٨٨ .

وتشير الدراسات إلى زيادة منتظمة في غالب الأحيان في عمال المهن الإنتاجية بالمقارنة مع ٤٤,٤٪ عام ١٩٦١ ، و ٥٣,٣٪ عام ١٩٧٩ وكذلك زيادة في فئة المتخصصين والفنيين من ٣,٦٪ عام ١٩٦١ ، و ١٣,١٪ عام ١٩٧٩ ، و ١٥٪ عام ١٩٨٦. وبشكل عام فإن نسبة فئة العمال Blue-Collar تناقصت من ٦٨٪ عام ١٩٦١ إلى ٦٣,٤٪ عام ١٩٨٥ بينما زادت نسبة الموظفين White Coller من ٣٢٪ عام ١٩٦١ إلى ٣٧,٦٪ عام ١٩٨٥ (١٧) .

مشكلة البطالة في الاردن
UNEMPLOYMENT IN JORDAN

في أحد الندوات التلفزيونية التي عرضها التلفزيون الأردني استضاف مقدم البرنامج نقيب المقاولين ، وممثلاً عن الإتحاد العام لنقابات العمل ، ووزير العمل للحديث عن موضوع البطالة ومستوى العمالة في الأردن وقد لفت نظر المؤلف في تلك الندوة تعليقاً طريفاً لنقيب المقاولين وهو بصدد مناقشة سؤال حول الأولوية التي تعطيها الشركات الأردنية للعامل الأردني وحول صحة ما يشاع بأن أصحاب الأعمال يفضلون تشغيل العامل الوافد وغير الأردني .

أليس غريباً ألا يصنف أحد عندنا في الأردن نفسه بأنه عامل ؟ فالفئة التي يصنف فيها الإنسان الأردني نفسه إما مسؤولاً أو مديراً أو متعهداً أو فنياً ، ولكن قلما يصنف نفسه بأنه عامل .

ورغم جدلية هذا التعليق أو درجة صحته إلا أنه يمثل ترجمة لمشكلة حقيقية نعيشها في الأردن ، وبدأنا نلمس آثاراً سيئة لها وهي مشكلة البطالة .

فقد قدرت وزارة العمل ، أن نسبة البطالة في الأردن وصلت سنة ١٩٨٨ إلى

٨,٩٪ وبعدد إجمالي يقدر ٥.٣٥١ عاملاً وعاملة رغم أن التقديرات لعام ١٩٩٠ قد تصل إلى ما يزيد على ١٤٪ . هذا في الوقت نفسه نجد أعداداً كبيرة من العاملين غير الأردنيين وصل سنة ١٩٨٤ إلى ١٥٣ ألف عامل ، شكلت أكثر من ٢٥٪ من حجم سوق العمل المحلي ، انخفض تباعا خلال السنوات اللاحقة إلى رقم قدر سنة ١٩٨٦ إلى ١٠٠ ألف وإلى حوالي ٦٣.٥٠ عاملاً مسجلين رسميا كحاصلين على تصاريح عمل من وزارة العمل سنة ١٩٨٨ (١٨) .

إن أكثر الأرقام تحفظاً حول عدد القوى العاملة غير الأردنية تبين أنها ليست أقل من الأردنيين العاطلين عن العمل ؟

قدرت وزارة العمل وفقاً للإحصاءات المتوفرة لديها أن مجموع عدد الباحثين عن عمل خلال عام ١٩٨٨ بلغ ٥٧٠٠٨ ، سواء المسجلين منهم في ديوان الخدمة المدنية (٤٥٩٨٨) و (١١٠٢٠) المسجلين في وزارة العمل ، حيث كان العدد الإجمالي لمن تم تشغيلهم من قبل وزارة العمل وديوان الخدمة المدنية ١٣,٢٨٣ فقط يشكلون ٢٣,٣٪ من عدد المتقدمين للعمل وبرصيد ٤٣٧٢٥ عاطلاً عن العمل . ومع الأخذ بعين الإعتبار طلبات التوظيف المقدمة للجهتين ، وإضافة عدد العاطلين الذين لم يسجلوا ، يكون رصيد القوى البشرية العاطلة عن العمل عام ١٩٨٨ حوالي ٥.٣٥١ ، أو ما نسبته ٨,٩٪ من العدد الإجمالي للقوى القادرة على العمل والراغبة فيه ولكن التقديرات الرسمية الجديدة في بداية سنة ١٩٩٠ تحدد تلك النسبة بنسبة ١٠٪ ، بينما يذهب بعض المحللين الإقتصاديين إلى تقدير يصل إلى ضعف ذلك الرقم ١٩ . وهو رقم أكده دولة رئيس الوزراء في معرض رده على مناقشة مشروع قانون الموازنة العامة لسنة ١٩٩٠ إذ أورد أن عدد العاطلين عن العمل يبلغ ٨٠ ألف عامل .

ويتبين من عدد الذين تقدموا بطلبات توظيف إلى ديوان الخدمة المدنية بالمقارنة مع الذين تقدموا بطلبات لوزارة العمل ، أن الفئة الأولى تشكل ٨٠,٠٦٪ بينما تشكل الفئة الثانية ١٩,٤٪ حيث أن الذين يتقدمون بطلبات لديوان الخدمة المدنية يتوقعون وظائف كتابية إدارية بينما يتوقع أعضاء الفئة الثانية أعمالاً يدوية مهنية (٢٠) .

فالمشكلة إذن هي بطالة هيكلية بمعنى وجود نقص في العاملين في بعض القطاعات ، وزيادة عرض قوى العمل في قطاعات أخرى . وذلك أن مخرجات النظام التربوي لا تتفق مع الحاجات وفرص العمل الحقيقية حيث أن قطاع الإنتاج والخدمات ، والزراعة والفئات المهنية والتقنية ، ومجال البيع وغير ذلك من المجالات هي مهن لا يقبل عليها العامل الأردني إما لقلة المردود منها أو لأنه يأنف العمل فيها لأسباب إجتماعية مما يتيح فرص العمل للعمال الوافدين .

إن هذه الأرقام حول العمالة الوافدة والعملة الوطنية العاطلة عن العمل تفسر الصعوبات في سوق العمل خصوصاً وفي الإقتصاد الأردني عموماً . وتبين ضرورة مجابهة هذا التحدي الذي لا يمكن اغفال آثاره الإجتماعية والسياسية والعمل على وضع الحلول له على المستويين الآني والمدى الطويل وقد تضمنت خطة التنمية الخمسية الأخيرة ١٩٨٦-.١٩٩ العديد من الإجراءات هي (٢١) :

١- بلورة سياسات واضحة فيما يتعلق بالعمالة الوافدة بحيث لا تكون بديلة بل مكملة للعمالة الوطنية .
٢- توسيع نطاق التدريب المهني لضمان اعداد مختلف العاملين والمتخصصين في مجالات العمل المطلوبة .
٣- مراجعة سياسات التعليم والتدريب في المدارس والمعاهد والجامعات بما يتناسب واحتياجات المجتمع .
٤- تنمية اتجاهات إيجابية نحو العمل المهني عند طلبة المدارس والمعاهد والجامعات .
٥- زيادة مشاركة المؤسسات الأهلية والنقابات في موضوع التخطيط للقوى العاملة وتدريبها .
٦- توفير مزايا عمل أفضل للعاملين في مختلف القطاعات بما يضمن التوجه نحو العمل .

إن تحدي البطالة الذي نواجهه في الأردن يضع مسؤوليات رئيسة على جميع الجهات المسؤولة عن هذا الموضوع . وهي بالدرجة الأولى مؤسسات التعليم العالي والتربية والتعليم والمواطنون أنفسهم إذ لا بد لمؤسسات التعليم من أن تقود الجهود

نحو تبصير الناس بحقائق الوضع من حيث فرص العمل المطلوبة . وتلك المهن والتخصصات التي لا يحتاج المجتمع إليها . وبذلك تتقاسم المسؤولية مع الذين يتجاهلون هذه المعلومات ويتصرفون وكأنهم معنيون بتعلم مهارات ومهن لكوكب غير كوكبنا . كذلك لا بد من نظرة واقعية من الناس عموما إلى أهمية العمل اليدوي ، وبالتالي تجاوز الكوابح الإجتماعية لقبول الأعمال التي اعتبرت وللأسف مهنا دنيا كالزراعة ، والصيانة ، والأعمال الخدماتية . كذلك لا بد من توجه الناس مرة أخرى إلى أن يجعلوا أنفسهم مسؤولين عن خلق فرص عمل لهم بعمل ورشات صغيرة في مجالات يعرفونها أكثر من غيرهم ، دون الاعتماد أن يكون العمل في الحكومة هو الهدف ذلك أن جزءا من البطالة هو ما يمكن تسميته بالبطالة السلوكية المتمثلة بعزوف كثير من العاطلين عن العمل عن الإشتغال بمهن يرونها لا تليق وإعدادهم العلمي أو بتوقعات المجتمع . إذ تفيد الدراسات الحديثة حول هذا الموضوع وكما يبين الجدول رقم (٧) أن هناك زيادة في البطالة بين المتخصصين والفنيين وانخفاض بين العاملين في مهن الزراعة والبيع كما أن حملة الشهادة الثانوية ودبلوم كليات المجتمع المتوسطة يشكلون حوالي نصف عدد العاطلين عن العمل كما يبين الجدول رقم (٨) وأن ٧٢٪ من المتخصصين والعاطلين عن العمل من الدارسين في الحقول الإجتماعية والإنسانية كما يبين الجدول رقم (٩) .

إن الأجهزة الإدارية كما يحس الكاتب لا تعاني من نقص في العاملين ، بل من ترهل كثير من الأجهزة ووجود عدد أكثر من اللازم من الموظفين مما يفتح مجالاً للتسيب والإهمال الإداري الذي ينعكس على سوء إدارة الموارد البشرية وتبديد الموارد المادية .

جدول رقم ٧

التوزيع النسبي للمتعطلين عن العمل حسب المهنة الرئيسية ١٩٨٢/١٩٨٣ و ١٩٨٦

المهنة الرئيسية السابقة	١٩٨٣/٨٢	١٩٨٦ (نسبة مئوية)
المتخصصون والفنيون	٧,٩٢	١٩,١٤
الإداريون	١,٢٠	٠,٣١
الأعمال الكتابية	٤,٧٨	٥,٤٠
العاملون في البيع	٨,٢٢	١,٩٣
العاملون في الخدمات	٦,٧٣	٨,٢٦
العاملون في الزراعة	٤,٠٤	١,٨٥
عمال الإنتاج	٥٩,٩٣	٥٧,٠٩
عمال غير مصنفين حسب المهنة	٧,١٨	٦,٠٢
المجموع	١٠٠,٠٠	١٠٠,٠٠

* نقلاً عن محمد الشحاتيت، "الخصائص الاقتصادية والإجتماعية للمتعطلين عن العمل" في السكان وتنمية الموارد البشرية في الأردن، الطبعة الأولى مراجعه نبيل خوري ودبع شرايحة، عمان ١٩٨٩، ص١٦٨.

جدول رقم ٨[*]

توزيع المتعطلين عن العمل حسب المستوى التعليمي والجنس (تموز-آب ١٩٨٦)

المستوى التعليمي	الجنس		المجموع	النسبة (٪)
	ذكور	إناث		
أقل من الابتدائية	٩٣	—	٩٣	٤,٥١
ابتدائية	٢٠٢	٣	٢٠٥	٩,٩٣
إعدادية	٤١١	١٢	٤٢٣	٢٠,٤٩
ثانوية	٣٩٧	١١٥	٥١٢	٢٤,٨١
دبلوم متوسط	١٨٤	٣٢٧	٥١١	٢٤,٧٥
بكالوريوس	١٢٥	١٤٨	٢٧٣	١٣,٢٣
دبلوم عالي	١٧	٢١	٣٨	١,٨٤
ماجستير	٩	—	٩	٠,٤٤
دكتوراه	—	—	—	٠,٠٠
المجموع	١,٤٣٨	٦٢٦	٢,٠٦٤	
النسبة (٪)	٦٩,٦٧	٣٠,٣٣		١٠٠,٠٠

[*] نقلاً عن محمد الشحاتيت، نفس المرجع، ص ١٧٣

جدول رقم ٩

توزيع المتعطلين عن العمل حسب التخصص العلمي وسنوات الخبرة (تموز-آب ١٩٨٦)

التخصص العلمي	سنوات الخبرة			المجموع	النسبة من المجموع (٪)
	٠ - ٤	٥ - ٩	١٠ فأكثر		
علوم زراعية	١٣	٢	—	١٥	٠,٧٣
هندسة وتكنولوجيا	٩٥	١٥	٥	١١٥	٥,٥٧
علوم طبيعية	٥٦	٣	١	٦٠	٢,٩١
علوم طبية	٣٦	١	٢	٣٩	١,٨٩
علوم اجتماعية وإنسانية	٥٢٥	٥٢	٢٥	٦٠٢	٢٩,١٧
لا تخصص	٦٦٦	٢٥٧	٣١٠	١,٢٣٣	٥٩,٧٣
المجموع	١,٣٩١	٣٣٠	٣٤٣	٢,٠٦٤	
النسبة من المجموع (٪)	٦٧,٣٩	١٥,٩٩	١٦,٦٢	—	١٠٠,٠٠

* نقلاً عن محمد الشحاتيت، نفس المرجع، ص ١٧٥.

تلخيص

SUMMARY

اقتضى موضوع الكتاب ، التمهيد لموضوع إدارة الأفراد كحقل علمي متخصص ، إستعرض واقع إدارة الموارد البشرية في الأردن . وذلك لمعرفة المدى الذي وصل اليه التخطيط للقوى البشرية في الأردن ، على اعتبار أن شعارنا في هذا البلد أن الانسان العامل هو أغلى ما نملك ، وذلك لمحدودية الموارد المادية وثقل المسؤولية القومية التي نتحملها هنا في مواجهة الخطر الصهيوني الداهم والمعلن .
وقد لاحظنا أن الاردن اهتم بموضوع التخطيط للقوى العاملة من حيث توقع قوى العمل والطلب عليها وكيفية الموازنة بينهما ، حيث شملت جميع الخطط التنموية ، ومنذ سنة ١٩٧٣ على وجه التحديد ، توقعات متطلبات السوق من قوى العمل ، وما سيكون متاحا منها رغم محدودية وعدم دقة الإحصاءات بشكل كافٍ .

ومن ثم التعريف بتركيب القوى العاملة ومحدوداتها ، ونمط توزيعها حسب المستوى التعليمي ، والجنس ، والقطاعات الإقتصادية والمجموعات المهنية الرئيسية، مما يكشف مشكلة خطيرة يعاني منها الإقتصاد الأردني ونعيشها ، وخاصة قطاع الشباب رغم تدني نسبة السكان الناشطين إقتصادياً ، والذين لا يشكلون سوى نسبة ٥٠٪ ومجموع عدد السكان ، وهي من أدنى النسب العالمية .

وقد بينا أن جزءا من مشكلة البطالة ، وهو بطالة سلوكية تتمثل في عدم وجود إتجاهات إيجابية تشجع العمل في المجال الزراعي وقطاع الإنتاج مما يجعل الأردن يعاني من مشكلة مزدوجة وهي البطالة من ناحية ثم في نفس الوقت يستورد عمالة واحدة تعادل في حجمها ثلاثة أمثال التقديرات لحجم القوى الأردنية العاطلة عن العمل ! فإضافة إلى البطالة السلوكية ، هناك إحتلالٌ هيكليٌ في سوق العمل ، إذ أن نسبة كبيرة من العاطلين عن العمل ممن يحملون شهادة الدراسة الثانوية ودبلوم كليات المجتمع .

ومن الحقائق المزعجة التي تستدعي إهتمام أصحاب القرار ، أن مشكلة البطالة تصيب أكثر ما تصيب الفئات الفقيرة ، إذ أن ٢٥٪ من العاطلين عن العمل ينتمون لعائلات لا يتجاوز فيها دخل الفرد من الدخل الكلي الشهري ، عشرة دنانير. وبما أن هناك علاقة إرتباط قوية بين حجم الأسر والعاطلين عن العمل . سيما وأنها

تصيب بالدرجة الأولى المتزوجين ، حيث يشكلون حوالي ٥٥٪ من العاطلين عن العمل وتشمل الذكور أكثر من الإناث وبنسبة ٣ : ٢ .

إن حجم المشكلة وطبيعتها تنذر بمشاكل غير محمودة النتائج ، مما يملي مسؤوليات كبيرة على كافة أبناء المجتمع الذين عليهم أن يتعاونوا على جميع المستويات العامة والخاصة للتصدي لهذه المشكلة التي لن يسلم من تأثيرها لا غني ولا فقير ذلك أن البطالة وما تؤدي إليه من جوع ، قد تقود من يقع فيها إلى تصرفات تعد أقلها الجريمة بجميع أشكالها .

اسئلة للمراجعة والنقاش

REVIEW AND DISCUSSION QUESTIONS

- ما المقصود بمفهوم التخطيط للقوى العاملة وما علاقته بإدارة الموارد البشرية؟

- يرى البعض أن الأردن أعطى إهتماماً مناسباً لتخطيط القوى العاملة في خططه التنموية المتلاحقة علق على هذا القول مشيراً إلى ما يؤكد هذا القول؟

- ما هي خصائص المجتمع الأردني السكانية التي تحكم حجم القوى العاملة فيه؟

- أرسم صورة واضحة لتوزيع القوى العاملة في الأردن من حيث المستوى التعليمي والجنس ، والقطاعات الإقتصادية ، والمجموعات المهنية ؟

- ماذا تعني بالبطالة وما حجم التقديرات حول حجمها في الأردن وما هي في رأيك الأسباب المسؤولة عن ذلك ؟

- ما هي في نظرك طرق حل مشكلة البطالة في الأردن ؟

الهوامش

FOOTNOTES

١- حسين الخطيب ،" أضواء على تخطيط الموارد البشرية في الأردن : الواقع والتطلعات" في **السكان وتنمية الموارد البشرية واستخدامها في الأردن** . مراجعة نبيل خوري ووديع شرايحة، عمان : ١٩٨٩ .

٢- محمد هيثم الحوراني . **إقتصاد العمل دراسة تطبيقية حول إقتصاد العمل في الأردن وموضوعاته** (عمان : جمعية عمال المطابع التعاونية ، ١٩٨٧٤) ص ٨٧ .

٣- حسين الخطيب ، **المرجع السابق** ، ص ٢١-٢٢ .

٤- حسين الخطيب وإسماعيل أبو السندس ، **إحصاءات القوى العاملة في الأردن من واقع المسوح الأسرية ووجهة نظر المخطط فيها** ، اللجنة الإقتصادية والإجتماعية لغربي آسيا ، الندوة الإقليمية حول المسوح الاسرية والبيانات اللازمة لتخطيط القوي العاملة ، القاهرة ١٣-١٦ ديسمبر ١٩٨٧ .

٥- المملكة الأردنية الهاشمية . وزارة التخطيط . **خطة التنمية الإقتصادية والإجتماعية ١٩٨٦-١٩٩٠** ، ص ٥٩ .

٦- المملكة الأردنية الهاشمية ، وزارة العمل ، مديرية الأبحاث . **التقرير السنوي لعام ١٩٨٨** .

٧- محمد هيثم الحوراني **إقتصاد العمل : مع دراسة تطبيقية حول قضايا إقتصاد العمل في الأردن وموضوعاته** عمان : المطابع التعاونية، ١٩٨٧ ص ١٠٨ .

٨- المملكة الأردنية الهاشمية ، المجلس القومي للتخطيط **خطة التنمية الثلاثية ١٩٧٣-١٩٧٥** ص ٢٢.

٩- المملكة الأردنية الهاشمية ، المجلس القومي للتخطيط ، **خطة التنمية الخمسية ١٩٧٦-١٩٨٠**، ص ٨٣ ، ٨٤.

١٠- المملكة الأردنية الهاشمية . المجلس القومي للتخطيط **خطة التنمية الإقتصادية والإجتماعية ١٩٨١-١٩٨٥** . ص ٢٨٣-٢٨٤ .

١١- صالح الخصاونة ، دراسة تحليلية لهيكل سوق العمل الأردني وإمكاناته الضمنية المستقبلية ، **مجلة العمل** ، العدد ٤٢، السنة الحادية عشرة ١٩٨٨ ص ٩-١٠.

١٢- **المرجع نفسه** ، ص ١٠-١١.

١٣- **المرجع نفسه** ص ١٢-١٣.

١٤- **المرجع نفسه** .

١٥- أ.**المرجع نفسه** .

ب. المملكة الاردنية الهاشمية ، وزارة العمل ، مديرية الأبحاث ، **التقرير السنوي لعام ١٩٨٨**، ص ٢٢.

١٦. صالح الخصاونة ، **نفس المرجع** ، ص ١٢.

١٧- **المرجع نفسه** ، ص ١٣.

١٨- صالح لخصاونة ، **نفس المرجع** ، ص ١٤ وكذلك **التقرير السنوي لوزارة العمل لعام ١٩٨٨** ص ٢٠ .

١٩- فهد الفانك جريدة **الرأي** الأردنية ، تاريخ ١٩٩٠/١/١١.

٢٠- **التقرير السنوي لوزارة العمل لعام ١٩٨٨** ص ٢٠.

٢١- **خطة التنمية الاقتصادية والإجتماعية ١٩٨٦-١٩٩٠** ص ١٧١.

٢٢- محمد الشحاتيت "الخصائص الاقتصادية والاجتماعية للمتعطلين عن العمل" **في السكان وتنمية الموارد البشرية في الأردن** مراجعة وديع شرايحة ونبيل خوري ، المرجع السابق ص ١٦٧-١٨٠.

٢٣- **المرجع نفسه** .

الفصل الثاني

أهمية إدارة الأفراد

PERSONNEL MANAGEMENT

- تقديم
- نظرية إدارة شؤون الأفراد
- مقدمة تاريخية عن إدارة الأفراد
- علاقة إدارة الأفراد بالإدارات الأخرى
- الوضع التنظيمي لإدارة الأفراد داخل المؤسسة
- بيئة إدارة الأفراد
- تلخيص
- أسئلة للمراجعة والنقاش
- الهوامش

نظرية إدارة شؤون الأفراد

PERSONNEL MANAGEMENT

تقديم

INTRODUCTION

إن الإدارة Management بأبسط معانيها تعني تنظيم الجهود الفردية والجماعية لتحقيق أهداف محددة بكفاءة وفعالية ووسائل إنسانية .

ويتضح من هذا التعريف البسيط ، أن العنصر الإنساني هو محور أساسي لإنجاز أي عمل ، وأنه مهما توافرت الموارد المادية والهياكل التنظيمية فإنها تبقى خامات لا بد من العنصر التنظيمي المتمثل بالإنسان لاستثمارها .

من هنا يأخذ موضوع إدارة الأفراد حيزاً كبيراً في علم الادارة ، لأنه يعتني بتدبير القوى العاملة اللازمة عن طريق التخطيط لمعرفة الحجم المناسب منها ومن ثم استقطاب أكبر عدد من المتقدمين واتباع أفضل السبل لاختيار العناصر الملائمة منهم للعمل ، وكذلك اتخاذ الإجراءات المناسبة في هذا الصدد من خلال تصميم إختبارات أداء مناسبة ، تمكنها من التنبؤ بمستوى الأداء المتوقع منهم ، وتعيين الأكفياء ، وتطويرهم ، وتقييم ادائهم الفعلي في العمل ، وتوفير التعويضات المناسبة التي من شأنها إثارة الدافعية لديهم والمحافظة عليهم خوفاً من التسرب إلى مؤسسات منافسة ، وضمان علاقات عمل تعاونية معهم (١) .

مقدمة تاريخية عن إدارة الأفراد

إن تطور نظرية إدارة شؤون الأفراد قد واكب التطور في النظريات الإدارية أو الفكر الإداري ، بل أنها سبقته إذا ما توخينا دقة أكبر . ويمكن تقسيم المراحل التي مرت بها النظرة لهذه الوظيفة إلى المراحل التالية :

١- مرحلة التشكيل .

٢- مرحلة النمو .

٣- مرحلة النضوج .

مرحلة التشكيل : ما قبل سنة ١٩٠٠

تتمثل هذه الفترة بجهود بعض المؤسسات الكبيرة الخاصة في الدول الصناعية وذلك بالإعتماد على مختصين في تقدير القوى البشرية اللازمة للعمل وشؤون الأجور . وترتبط هذه الفترة بالثورة الصناعية في المجتمعات الغربية التي وضع اصولها الفكرية العالم الاقتصادي آدم Adam Smith سميث بتأكيد على أهمية مبدأين أساسيين هما :

١- تقسيم العمل .

٢- التخصص .

فقد ترتب على هذين المبدأين زيادة حجم المنشآت لتتيح مجالاً للإستفادة من أكبر قدر ممكن من مزايا الانتاج الكبير . مما أدى إلى حركة اندماج المصانع والشركات ، وهو أمر ترتب عليه بالضرورة الإهتمام بمسألة ضمان قوى العمل اللازمة والمتخصصة لانجاز الأعمال ، بل أن التفكير بمسألة تصميم العمل Job Design حظي أيضاً باهتمام مناسب على اعتبار أن خط التجميع Assembly Line والذي اعتبر ثورة في اسلوب التصنيع ، استلزم الإهتمام بإعادة النظر في تصميم العمل وتقسيمه ليكون على شكل مراحل يمكن إنجازها على خط متكامل يكفل تقنين جهد العاملين بدرجة كبيرة وعدم تركه لاجتهاد العاملين التخميني ، معتمدين على منهجية المحاولة والخطأ ، ويمكن الإشارة إلى تجربة المفكر الإشتراكي روبرت اوين Robert Owen في مصنعه ، ومدى اهتمامه بوجود جهاز يتولى الإشراف على شؤون الأفراد . فقد كان سباقاً في ممارسة مهمة أساسية من مهام إدارة شؤون الأفراد بمفهومها العلمي ، وهي العناية بالعاملين من حيث توفير الخدمات الصحية والتأمينات الإجتماعية وغير ذلك من مزايا كانت ثورة في حينها ، وطبقها دون أن يكون ذلك بموجب قوانين ملزمة . وعلى مستوى الإدارة العامة فإن بدايات تطور مهام إدارة شؤون الأفراد رافقت أول اصلاح اداري في الولايات المتحدة الامريكية ، والذي تم سنة ١٨٨٣ بموجب قانون بندلتون Pendeleton Act ، حيث تم انشاء ديوان الخدمة المدنية يشرف على شؤون التعيين والترقية وتنظيم الامتحانات لهذه الأغراض (٣) .

فترة التطور ١٩٩٠-حتى منتصف الأربعينات :

تعتبر تلك الفترة فترة إكتساب الإدارة صفة المهنية Professionalism وخطت الجهود ، في مجال تقنين علم الإدارة ، خطوات حديثة بدءاً بجهود ودرو ويلسون Woodrow Wilson في مجال دراسة الإدارة العامة (الحكومية) كرد فعل على نظام الاسلوب Spoils System الذي يرتبط باسم أندروجاكسون Andrew Jackson في العشرينات من القرن التاسع عشر . فقد حاول ويلسون الذي كان أستاذاً في الإدارة العامة في جامعة برنستون Princeton الأمريكية وضع الأسس لعلم الإدارة العامة كحقل دراسي يختلف عن صنع السياسة وتنفيذها وذلك لأن أسس الوظائف السياسية ليست بالضرورة أسس الكفاءة أو الجدارة ، بل أسس الشعبية وهو مبدأ ديمقراطي مقبول. وفي المقابل فإن الإدارة يجب أن تكون كفؤة وقادرة على تحقيق الأهداف التي يحددها السياسيون بأكبر كفاءة ممكنة ، مما يستلزم إعدادهم علمياً بشكل يضمن الإعتماد عليهم .

وعلى مستوى إدارة الأعمال الخاصة ، فإن تلك الفترة شهدت بداية تجارب فردريك تايلور Fredrick W. Taylor ومدرسة الادارة العلمية Scientific Management ، التي أكدت على أن الإدارة علم يمكن تطويره من خلال الدراسة والبحث والملاحظة العلمية ، ولم تعد موضوعاً يعتمد على البداهة والفطرة . وقد نشر تايلور أفكاره سنة ١٩١١ في كتاب سماه مبادئ الإدارة العلمية Principles of Scientific Management . وقد تضمنت المبادئ الإدارية تقسيماً مناسباً لواجب الإدارة من جهة والعاملين من جهة أخرى .

فقد حدد تايلور واجب الإدارة بالتخطيط وواجب العاملين بالتنفيذ . ويمكن تبين مفهومه لإدارة شؤون العاملين من خلال تركيزه ومن خلال ما توصل إليه من تجاربه المعروفة ، على أن من واجب الادارة مراعاة ما يلي (٤) :

١- تولي اختيار العاملين وفق أسس محددة بحيث تضمن الأداء الأفضل .
٢- تعمل على تدريب العاملين بأفضل الطرق المناسبة للعمل ، والإدارة هي المكلفة بتحديد الطريقة المثلى لأداء العمل .
٣- تحديد معايير الأداء المناسبة من خلال الدراسة والملاحظة ، وليس اعتماداً على سجلات سابقة لأداء العاملين دونما أساس علمي .

وقد رافق هذه الجهود العلمية ، على مستوى القطاعين العام والخاص ، جهوداً أخرى في القطاع العسكري ، إذ أن تلك الفترة شهدت نشوب الحربين العالمية الأولى والثانية التي استلزمت اتباع أفضل الطرق لاختيار المحاربين ومن ثم التأكيد على أهمية التدريب ، حيث دخل علماء النفس هذا المجال من خلال الاستفادة من الدراسات في العلوم الإنسانية والسلوكية في مجال العمل ، كما يعكس ذلك كتاب هوجو جونستربوج Hugo Munsterberg Psychological and Industrial Efficiently الذي ظهر في سنة ١٩١٣ . إذ تم الإستفادة من هذه المفاهيم في تدريب العاملين (٥) .

وتعزز دور العلوم السلوكية بدراسات هوتورن Hawthorne التي قام بها فريق من الأساتذة في جامعة هارفارد تحت إشراف إلتون مايو Elton Mayo فقد أظهرت تلك الدراسات دور الجماعة وأثرها الإيجابي والسلبي على العاملين قد يفوق التعليمات الرسمية في التنظيمات .

وقد ساعدت الظروف آنذاك ، والمتمثلة بالضغوط لاجتذاب القوى العاملة للصناعة في ظل القوى العاملة التي استلزمتها الحروب العالمية الأولى والثانية على تغيير نظرة الإدارة للعاملين ، كونهم أدوات للتبديل ودونما كلفة كما كان الأمر في ظل العرض الزائد للقوى العاملة ، واستعداد العاملين للعمل بأسوأ الظروف ، إلى نظرة أكثر إنسانية واحتراماً للموظف ، وبالتالي شروط عمل أفضل سواء من حيث المنافع المادية المتمثلة بالرواتب والإجازات والتأمينات الصحية أو المزايا المعنوية المتمثلة بأساليب الإشراف ونمط اتخاذ القرارات وما إلى ذلك .

فترة النضوج ما بعد منتصف الأربعينات (٦) :

تأتي التسمية لهذه الفترة بهذا الإسم لتعكس استقرار الفهم الإيجابي لمهام إدارة شؤون الأفراد وتعزيز هذا الفهم من خلال تقنين التشريعات الملزمة للقطاعين العام والخاص وعدم تركه رهن الظروف ومعتمداً على درجة التنافس بين المؤسسات لاجتذاب العاملين أو مدى حاجة العاملين للعمل .

وتبلور هذا الفهم إلى أن صار يعتبر مزايا للعاملين بأنه من قبيل الحقوق ، ويشمل ذلك الأجور الكافية والمعتمدة على قراءة واقعية لتكاليف المعيشة من ناحية وعلى نسبة أرباح المنظمات الإدارية من ناحية أخرى ، والتأمينات الصحية ،

والإجتماعية ، والتأمين ضد البطالة ، والإجازات السنوية والمرضية ، والتسهيلات الأخرى التي تختلف في تنوعها من بلد لآخر ومن صناعة لأخرى .

ويمكن القول بأن الأسباب المسؤولة عن ظهور وظيفة شؤون الأفراد هي ، في جزء كبير منها ، نفس الأسباب المسؤولة عن ظهور الإدارة كعلم ، لأن إدارة الأفراد جزء من الإدارة كنشاط وعلم . ويمكن إجمال هذه الأسباب كالآتي (٧) :

١- زيادة تدخل الدولة في الحياة العامة وقيامها بإنشاء المشاريع العامة ، مما أوجب إيجاد كوادر مهيأة وعلى علم بالأساليب العلمية في الإدارة ، وقادرة على التعامل مع المشاكل التي تنبثق من هذا العالم الجديد . ناهيك عن تدخل الدولة ورقابتها لتطبيق ما نشأ من قواعد والتأكد من اتباع الإدارة لتلك القواعد وكما بينا فإن هذا هو صلب عمل إدارة الأفراد .وقد نتج هذا التدخل بفعل عوامل مختلفة منها ما هو موضوعي ، وهو تضخم وظائف الدولة واتساعها ، فلم يعد مفهوم الدولة الحارسة Guardian State الذي جاء به آدم سميث مقبولاً . وظهرت المبادئ التدخلية التي تنادي بضرورة تدخل الدولة في الميادين الإقتصادية والإجتماعية ، والأخذ على عاتقها مسؤولية تحقيق الرفاه الإجتماعي . فقد أصبحت الدولة دولة خدمات ودولة تنمية Welfare Stat، ولم يعد التدخل مقصوراً على الدول الإشتراكية بل شمل الدول التي انبثقت منها الرأسمالية . ففي بريطانيا تملك الدولة نصيباً كبيراً من المرافق وتديرها بعد ما عملت على تأميمها .

٢- كما أن تكوين النقابات وانتعاش الحركة النقابية وازدياد نفوذها أوجب على الإدارات أن تهذب أساليبها وتنمي علاقات انسانية مع العاملين ومنظماتهم ، وهو موضوع يحظى باهتمام خاص في الإدارة الحديثة لإدارة شؤون العاملين .

٣- وغزت العلوم السلوكية والدراسات الانسانية مجالات الإدارة ، واثبتت بما لا يقبل الشك ضرورة العناية بالإنسان لتحقيق أهداف مشتركة ، وكذلك اثبتت أن رضى العاملين وتجاوبهم مع الإدارة له اثر كبير في زيادة الإنتاج .

٤- توسع المشروعات والصناعات بشكل استحال معه أن يكون مدير المشروع هو المالك ، فقد حدث انفصال بين الملكية والإدارة ، وبرزت الشركات المساهمة كنمط رئيسي في المشروعات ، مما أملى ضرورة وجود جهاز إدارة ، ومن ضمنه ادارة شؤون العاملين .

٥- المشاكل الإجتماعية والنفسية التي صاحبت التقدم الصناعي والتكنولوجي وتعقد المشاكل بين العاملين وأصحاب العمل مما أكد على ضرورة وجود ادارة متفهمة تسعى إلى ايجاد علاقات عمل متوازن لصالح الطرفين .

٦- ظهور بعض التجارب الريادية في الإدارة وما أظهرته من أن الإهتمام بالعاملين سيؤدي إلى تحقيق مصلحة الإدارة حتى بالمعنى الضيق وهو الربح. ومن هذه التجارب ، تجربة روبرت أوين Robert Owen ، المفكر الإشتراكي الذي ادار مشروعاً خاصا له بمزايا للعاملين لم يكن ملزماً لها بموجب القوانين. لقد تميزت هذه الفترة بما يلي : التأكيد على مفاهيم العدالة وتكافؤ الفرص ، واعتبار ممارسات التمييز ضد بعض الفئات سواء من القطاع العام أو القطاع الخاص خروجاً على القوانين ، بدرجة كبيرة في المجتمعات ذات الأقليات المختلفة كما هو الأمر في الولايات المتحدة . حيث ظهرت سلسلة طويلة من التشريعات تترجم هذه التوجهات لا داعي لذكرها هنا لأنها لا تهم القارئ العربي إلا من حيث ما أشرنا إلى ما تهدف اليه .

٧- التأكيد على واجب المؤسسات الإدارية والتعليمية مراعاة تدريب العاملين وتزويدهم بالمهارات التي تؤمن لهم التكيف مع الظروف المتغيرة في سوق العمل .

ومن هنا نرى اهتمام الإدارات الأردنية العامة والخاصة بهذا الموضوع . إذ هناك معهدين للتدريب : الأول يسمى معهد الإدارة العامة الذي يتبع لديوان الخدمة المدنية ، والذي يتولى كجزء رئيسي من عمله ، عقد الندوات والدورات التدريبية للعاملين على مختلف المستويات وبخاصة لموظفي الحكومة ، إلى جانب استعداده وقيامه فعلاً بعقد دورات لموظفي القطاع الخاص .

وكذلك فإن معهد الإدارة الأردني ، التابع لبنك الإنماء الصناعي ، معني بتدريب العاملين في القطاع الخاص . ثم إن مؤسسة التدريب المهني معنية بدرجة كبيرة بتدريب الكوادر من العمالة الماهرة ، هذا إلى جانب دوائر التدريب المتخصصة في مختلف الدوائر والمؤسسات العامة والخاصة ودور التدريب والإستشارات أو المؤسسات الخاصة التي تعمل في السوق الأردني .

وكذلك فإن الجامعات الاردنية استحدثت هي الأخرى مراكز للتدريب والاستشارات أو التعليم المستمر ، لتقوم بمثل هذه المهام ولتؤكد أن دور الجامعات لم يعد دوراً تقليدياً يخرج المتعلمين دون أي اعتبار لإحتياجات السوق .

ونظراً لما للتدريب من أهمية كان لا بد للمشتغلين بهذه المهمة من الإستفادة من التقنيات والمعلومات التي توفرها العلوم السلوكية والعلوم الاجتماعية عموماً . ذلك أن المتدربين كعاملين يحتاجون لكافة الخبرات التي يمكن الحصول عليها والتي تسهل التعامل معهم ، وتوفر لهم المعلومات والمهارات بشكل يتناسب ومستويات إدراكهم وحاجاتهم النفسية والإجتماعية .

ومن الأمور الجديدة التي يُعنى بها التدريب حالياً ، إضافة إلى المهارات والمعارف التقليدية ، مسائل تتعلق بالتعامل مع التغير والأزمات والملل والمكننة والتوتر ، وتحسين نوعية حياة العمل وغير ذلك من مفاهيم لم تكن ذات اولوية في برامج التدريب التقليدية . وتدل هذه المفاهيم على أن قضايا التعويضات العادلة للعاملين ، والسلامة العمالية ، والتأمينات على مختلف أنواعها ، والإجازات المرضية والسنوية بل وحتى حق الاضراب ، أصبحت أموراً مسلماً بها في كثير من الدول والصناعات بشكل رسمي تحدده القوانين أو بشكل عرفي حيث تمارس النقابات واتحادات العمل مثل هذا الحق دون أن تتعرض للعقوبات .

علاقة إدارة الأفراد بالإدارات الأخرى

على الرغم من الأهمية القصوى لإدارة شؤون الأفراد باعتبارها تستهدف الاستخدام الأمثل للموارد البشرية من خلال الحرص على ايجاد العلاقات الطيبة بين العاملين وتطوير العاملين أنفسهم ، بحيث يشعرون بتوافق تام ، أو بأكبر قدر ممكن من التوافق بين حاجاتهم الشخصية وحاجات المؤسسة التي يعملون فيها ، فإن الباحثين لم يجمعوا على الوضع التنظيمي الأمثل لهذه الإدارة ، بل تعددت الآراء حول الجوانب المختلفة لهذه الوظيفة الاستشارية بطبيعتها Staff Function . وينبثق هذا التعدد في الآراء من ارتفاع المستوى التنظيمي لادارة شؤون الأفراد وارتباطها بالمدير العام أو نائبه لشمول مهامها التي تتمثل بوضع السياسات في

المجالات المختلفة لهذه الوظيفة ، ومساعدة الدوائر والأقسام المختلفة في التنظيم على تطبيقها من خلال تقديم المشورة . وتظهر الطبيعة التنفيذية لعمل هذه الادارة من خلال تجاوز إشراف مدير إدارة الأفراد العاملين تحت امرته إلى تقديم خدماته إلى دوائر أخرى في مجالات الإختيار والتعيين والترقية وتقدير أجور ومزايا العمل . وحتى تكتسب مثل هذه القرارات الصفة الإلزامية اللازمة ، فإن العلاقة بين مدير إدارة الأفراد ورأس الجهاز الإداري علاقة وثيقة مستمرة ، وهو أمر يثير حساسية لدى التنفيذيين Line People على المستويات المماثلة أو دونها الذين يشعرون أن صلاحيات مدير إدارة الأفراد أكبر مما يجب وأنها تقلص من صلاحياتهم .

أما الوظيفة غير التنفيذية والممكن تسميتها بوظيفة التنسيق Coordination ، فتتمثل بالإشراف على تناغم سياسات إدارة الموارد البشرية بمختلف جوانبها بين مختلف أقسام التنظيم الاداري وعدم اختلاف التطبيق بينها ، وتعميم التعليمات والإرشادات في هذا السياق . ويقتضي مثل هذا الدور مهارة من نوع خاص ، بحيث يعتبر مسؤول إدارة الأفراد نفسه مصدراً للمساعدة وحل الإشكالات أكثر من كونه مصدراً للسلطة والأوامر .

أما الدور الآخر لإدارة شؤون الأفراد فهو دور الإستشاري الداخلي الذي تحال اليه الإشكالات في مجال التعامل مع العاملين في مجالاتها المختلفة ، وذلك من أجل دراسة الموضوع وتقديم الرأي في كيفية التعامل معه بشكل يعفي الدوائر المختلفة من التصرف بشكل تناقض مع السياسات وخلق سوابق تربك العمل .

إن تداخل هذه الأدوار المختلفة لادارة شؤون الأفراد ، وما يمكن أن تثيره من حساسية تحتم الحرص الشديد في عملية اختيار القائمين على هذه الدائرة بحيث يكون لديهم القدرة والرغبة في التعامل مع العاملين بشكل ايجابي ، بحيث يرون فيهم مصدراً للمعلومات والتنسيق ولحل المشاكل بدل دور الباحثين عن المشاكل وممارسة الضغوط على العاملين بحكم ما يعرفون عنهم من معلومات منذ بداية انضمامهم للعمل ، وهو أمر لا يتوفر لأي دائرة أخرى في أي مؤسسة .

الوضع التنظيمي لإدارة الأفراد داخل المؤسسة

ومهما اختلفت دوائر إدارات شؤون الأفراد ، فإن من الضروري أن تتمتع مثل هذه الدوائر بسلطات مناسبة ، وذلك يقتضي في أغلب الأحيان إلى رفع المستوى الإداري لمدير إدارة شؤون الأفراد وربطه بالمدير العام . فإذا كانت المنظمة الادارية كبيرة ، فقد يكون هناك حاجة لوجود نائب رئيس لشؤون إدارة الأفراد . وفي المنظمات ذات الحجم المتوسط فإن وضعية إدارة شؤون أفراد قد تكون إدارة على مستوى الإدارات الأخرى ، ولكنها ترتبط بالمدير العام أو نائبه للشؤون الادارية . أما في المنظمات الادارية الصغيرة فقد تكون شعبة . ومهما يكون الوضع ، فإن من اللازم أن تتمتع دائرة شؤون الأفراد بصلة خاصة بالإدارات العليا وذلك حتى يمكن لها تطبيق السياسات المتعلقة بشؤون الأفراد على مختلف أقسام الجهاز بشكل جيد.

ولعل ديوان الخدمة المدنية في الأردن ، بصفته الجهاز المسؤول عن كافة شؤون موظفي الدولة وارتباطه برئيس الوزراء مباشرة ، مثلاً على مثل هذا الإرتباط بأعلى مستوى اداري . إن ذلك ضروري جداً حتى يستطيع الديوان تطبيق الأنظمة والتعليمات المتعلقة باختيار وتعيين وترقية ونقل أو عزل الموظفين حسب الاصول، دون تدخلات أو ضغوط من الوزارات المختلفة .

بيئة إدارة الأفراد

PERSONNEL ENIVORNMENT

تسترعي الفلسفة الايجابية حول أهمية العنصر البشري من الادارة ومن ادارة الأفراد على وجه التحديد ، الاهتمام بخلق بيئة عمل ايجابية وداعمة للعاملين ، لضمان تقديمهم أقصى الجهد المطلوب منهم . ومن منطلق النظر للإدارة كنظام مفتوح Open System فإن مفهوم البيئة في هذا المجال مفهوم عام . وتشمل ثلاثة مستويات هي :

١- البيئة الداخلية وهي العاملون في دائرة شؤون الأفراد ومدراء الوحدات

التنفيذية والإستشارية الأخرى في التنظيم ، وجميع العاملين في المنظمة .

٢- العلاقات السائدة بين المنظمة والمنظمات المماثلة أو المنافسة في البلد أو القطاع الذي تعمل فيه المنظمة .

٣- العلاقات مع البيئة الخارجية ، وتتمثل بمحصلة تفاعل الظروف الإجتماعية والسياسية والإقتصادية .

فلو كانت الوحدة التنظيمية أو المنظمة الإدارية ، على سبيل المثال، هي وزارة العمل ، فإن **المستوى الأول** أو البيئة الداخلية ، هي التنظيم الإداري للوزارة بجوانبه الهيكلية ممثلة بمختلف المديريات والادارات والأقسام والشعب وعلاقات العاملين فيها وكذلك الجوانب السلوكية ممثلة بالعلاقات السائدة في العمل الرسمية منها وغير الرسمية ، والتي يقتضي الأمر أن تكون علاقات ودية تعاونية ، حتى يمكن القول بأن بيئة العمل مناسبة للأداء والإبداع .

أما **المستوى الثاني** أو الآخر للبيئة ، فهو العلاقات بين وزارة العمل وغيرها من الوزارات ذات الصلة الوثيقة كوزارات التربية والتعليم والتخطيط والصحة والتنمية الإجتماعية وغيرها من الوزارات الأخرى . أما **المستوى الثالث** وهو الظروف الإجتماعية ، والتي تشتمل على القيم الإجتماعية السائدة ، التي تتصل بقيم العمل والإقبال عليه والإقبال على التعليم ، ومفهوم الأسرة وواجباتها نحو الفرد أو متطلباتها منه ، مما يؤثر بشكل أو بآخر على البحث عن عمل في سن مبكر أو متأخر . أما الظروف الإقتصادية فتتمثل بمستوى البلد الإقتصادي وتطور المشاريع فيها ، ومستوى المعيشة ومستوى الأجور وما إلي ذلك ... وتعتبر الظروف السياسية إطاراً عاماً يحدد مدى التزام الحكومة بتأمين العمل في القطاع العام ، أو مجرد تهيئة الفرصة المناسبة والمناخ الملائم للاستثمار وفتح المشاريع الخاصة ومدى دعم القوانين والسياسات لتكافؤ الفرص وتأمين العدالة في الحصول على فرص العمل وفق مبادئ الكفاءة .

إن ادارة الأفراد التي تفهم عملها يجب أن تدرك أهمية فهم هذه الظروف المختلفة وتأثيرها على عمل الأفراد داخل التنظيم لأن العاملين جزء لا يتجزأ من المجتمع الذي يعيشون فيه ، يؤثرون ويتأثرون بما يجري فيه . بل وإنه مع زيادة

مستوى إدراك العاملين وزيادة ثقافتهم تصبح البيئة العالمية جزءاً من البيئة التي يجب أن تدركها الادارة ، حتى نستطيع التعامل مع العاملين بطريقة أفضل تمكنها من إثارة الدافعية لديهم لتقديم أفضل ما يمكنهم من أعمال . والإدارة الذكية لم يعد بإمكانها طرح المقولة التقليدية بأن لا علاقة لها بالمشاكل التي يعاني منها العامل خارج بيئة العمل دون أن تتعامل مع النتائج المترتبة على ذلك لأن تأثير هذه العوامل الخارجية لا يمكن الحد منه بمجرد إحجام الإدارة عن الإعتراف بتأثيره .

إضافة إلى ذلك فإنه كلما تفهمت الإدارة البيئة الخارجية بكافة أبعادها كلما كانت أقدر على تفهم حاجات المتعاملين مع المؤسسة ومع أصحاب النفوذ في اتخاذ القرارات ذات الأثر عليها حتى تضمن مناخاً ايجابياً تزدهر فيه وتتطور .

وتزداد أهمية فهم البيئة مع زيادة شعور المؤسسات المختلفة ، العامة منها والخاصة على حد سواء ، بالمسؤولية الإجتماعية وأهمية خلق رأي عام إيجابي مساند لها . ولعل أهم الأمثلة على مثل هذا الشعور الجديد في هذا العالم المتسارع ، هو ما تقوم به بعض المؤسسات الخاصة التي لا تهدف بالدرجة الأولى للربح ، من إقامة المشاريع الخيرية ، ودعم النشاطات التطوعية بشكل كبير ، رغم أن ذلك يتنافى مع طبيعتها كمؤسسات تستهدف الربح ، كذلك نجد أن الدافع لعملها هذا ، هو الشعور الكبير بالمسؤولية الاجتماعية ، على إعتبار أنها مدينة في إنجازاتها للمجتمع الذي ازدهرت وتطورت فيه . ولعل أفضل الأمثلة على ذلك في الأردن مجهود مؤسسة عبد الحميد شومان ، حيث أنها هيئة علمية انبثقت عن بنك تجاري هو البنك العربي المحدود وبكلفة مالية سنوية تقارب مليوني دينار اردني تهدف إلى تشجيع البحث العلمي ودعم الباحثين والعلماء العرب وبطرق عدة ، منها تخصيص جوائز تقديرية سنوية للعلماء العرب الشبان في كافة المجالات ، وكذلك تقديم جوائز تقديرية لمعلمي العلوم في المدارس وبخاصة المبتكرون الذين يتقدمون باختراعات علمية بسيطة تساعد الطلبة على التعلم . أضف إلى ذلك مكتبة شومان وما توفره من خدمات لروادها هو في الحقيقة عمل ايجابي يعبر عن الشعور الوطني المسؤول. ويجب القول أن هذا الشعور لم يقتصر على البنك العربي المحدود بل أن هناك عديداً من الشركات والبنوك في الأردن تقدم المنح والدعم للطلبة وللجمعيات الخيرية ولكن على نطاق أقل . إن المؤلف ليأمل أن يزداد هذا

الشعور بالمسؤولية الإجتماعية ليصل إلى كافة المؤسسات لتتنافس في هذا المجال. ورغم ما قد يبدو للبعض من أن هذا العمل فيه تضحية ببعض الموارد ، إلاّ أن المؤلف يرى أن العائد في النهاية سيكون إيجابياً على تلك المؤسسات لأنه يمثل نوعاً من العلاقات العامة أو الدعاية غير المكشوفة .

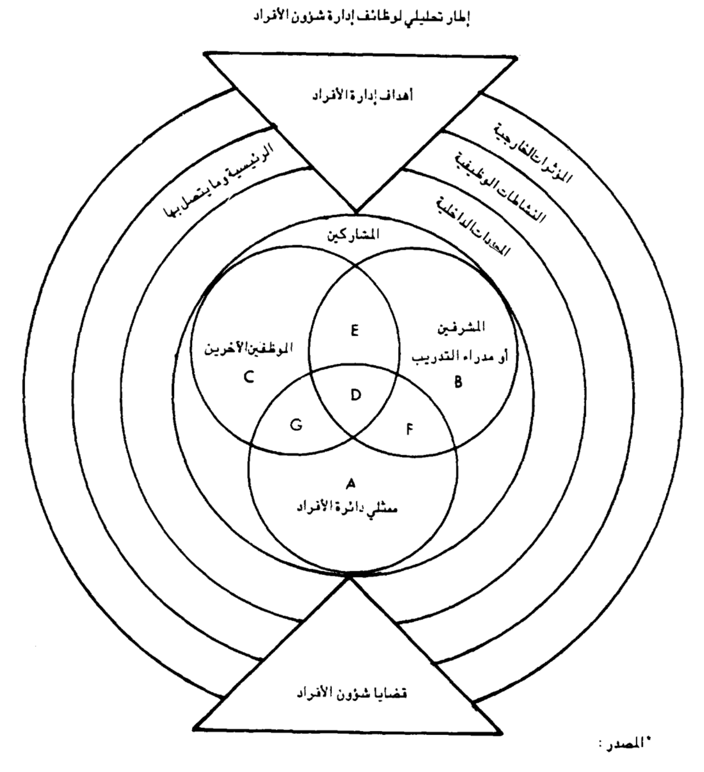
ويبين الشكل رقم (١) تصوراً أكثر تفصيلاً للإطار الذي تعمل فيه ادارة شؤون الموظفين . فكما يظهر بأن الدائرة الكبرى الأولى تتكون بدورها من دوائر أصغر تمثل المشاركين الأساسيين في عمل إدارة شؤون العاملين . حيث أن هناك عدة أطراف اساسية أخرى ، كجهاز إدارة شؤون الأفراد (A) ، ومدراء الوحدات الإدارية الأخرى (B) ، والعاملين الآخرين في المنظمة (C) ، يضاف إلى ذلك تفاعل جميع هذه الأطراف مجتمعة (D) من خلال وضع برامج التدريب ، وتقييم الآداء ، وكذلك تفاعل المديرين والعاملين (E) لتسهيل العمل اليومي وتنظيم النشاطات المختلفة ، كالعمل الاضافي ، والاتصالات بين جهاز شؤون العاملين ومدراء الوحدات الأخرى في مجال تحديد الرواتب والأجور والعلاوات ، والتنبؤ بالقوى البشرية اللازمة لدوائرهم (F) ، والعلاقة الأكيدة بين دائرة الأفراد والعاملين على مختلف المستويات (G) لمعرفة اتجاهاتهم نحو العمل ، وتقديم المشورة لهم في مجال معرفة حقوقهم وواجباتهم .

أما الدائرة الكبيرة الثانية فتمثل الضغوطات الداخلية على هذه الإدارة مثل دور اتحادات العمل في العلاقة بين العمال والادارة ، وطبيعة النشاطات في ادارة شؤون الأفراد نفسها ، كسرية بعض المعلومات التي تتعامل بها ، وصعوبة قياس أو تقويم أداء العاملين . وتمثل الدائرة الثالثة الكبرى المؤثرات الخارجية والمتمثلة بالوضع الاقتصادي وتأثيره على قدرة ادارة الأفراد على اجتذاب القوى البشرية المؤهلة ، ودرجة المنافسة التي تتعرض لها ، وكذلك مدى إحكام الإشراف والرقابة الحكومية من خلال القوانين والتعليمات وأثرها في الحد من قدرة ادارة شؤون الأفراد في اختيار العناصر البشرية المناسبة بمرونة كافية ، مع تكوين وتأهيل القوى العاملة في البلد بشكل عام ، وأثر التكنولوجيا وخاصة تكنولوجيا المعلومات على عمل ادارة الأفراد .

أما النشاطات الرئيسية والفرعية لادارة شؤون العاملين ، فتتمثل كما جاء في بداية هذا الفصل بأمور اساسية هي :

شكل رقم ١

إطار تحليلي لوظائف إدارة شؤون الأفراد



* المصدر :

William H. Holley and Kenneth M. Jennings **Personnel Management Functions and Issues**. New York The Dryden Press, 1983. p. 6

١- تحديد الاحتياجات اللازمة من قوى العمل واتخاذ الوسائل المناسبة لتوفيرها.
٢- قياس اداء العاملين وتطوير قدرات العاملين .
٣- ايجاد علاقات عمل تعاونية بين الادارة والعاملين .
٤- الكشف عن المشاكل التي تصادف العاملين وحلها .
٥- توقع التغيرات والاستعداد للتعامل معها .

وفي النهاية فإن الهدف الرئيسي لإدارة شؤون الآخرين هو تحقيق الأهداف العامة للتنظيم الإداري من خلال التوفيق بين حاجات الأفراد وحاجات المؤسسة والنظر للموارد البشرية نظرة استراتيجية لأنها أهم الأصول الموجودة (٩) .

تلخيص

SUMMARY

استعرضنا في هذا الفصل مفهوم إدارة الأفراد بصفتها الإطار الذي يتم من خلاله وضع وتطبيق السياسات المتعلقة باجتذاب العناصر البشرية الكفؤة للعمل في المؤسسة والحفاظ عليها وإثارة دافعيتها لمزيد من الإنتاج مما يساهم في النهاية في تطور المؤسسة والعاملين فيها على حد سواء . ويتضح من خلال ما تم استعراضه العلاقة الوثيقة بين تطور وظيفة إدارة شؤون الأفراد وتطور المؤسسات الصناعية والإدارية ، منذ الثورة الصناعية وبشكل خاص منذ بداية القرن العشرين، وظهور النظريات الإدارية ابتداءاً "بحركة الإدارة العلمية" وانتهاءاً بانتعاش حركة النقابات والإتحادات العمالية التي تبنت مصالح العمال ومطالبهم في أن يكون لهم نصيب عادل فيما يقدمونه من خدمات وينتجونه من سلع . وتعتبر إدارة شؤون الأفراد مركزية من حيث الأهمية مما يوجب أن تتمتع بمستوى اداري مناسب يكسبها سلطة تنسيق على مختلف المستويات الإدارية . ويختلف موقع هذه الدائرة على الخريطة التنظيمية حسب حجم المؤسسة فقد تكون تحت إشراف مساعد للمدير العام نفسه في حالة ضخامة المؤسسة ، أو دائرة على مستوى الدوائر

الأخرى في المؤسسات متوسطة الحجم ، أو شعبة من قسم الادارة والديوان في المؤسسات الصغيرة . ومهما كان موقعها الاداري والسلطة التي تتمتع بها ، فيجب أن يدرك المسؤولون فيها ضرورة وجود علاقة تعاونية مع باقي الدوائر تضمن التفاهم والتناغم بدل التنافس والتناحر والحساسية ، وهو أمر مألوف بين الدوائر التنفيذية Line Functions ، والدوائر الإستشارية Staff functions التي تعتبر صفة إدارة شؤون الأفراد .

ويمكن تمثيل البيئة التي تعمل فيها إدارة شؤون الأفراد بسلسلة من الحلقات ، أصغرها البيئة الداخلية للمنظمة بكافة العاملين فيها ، والحلقة التالية تمثل المنظمات المماثلة أو المنافسة ، أما الحلقة الكبيرة فهي الظروف السياسية والإقتصادية والإجتماعية بما تمليه من قيم .

أسئلة للمراجعة والنقاش

REVIEW AND DISCUSSION QUESTIONS

١- ماذا نعني بإدارة الأفراد ومتى تم ظهور هذه الوظيفة والعوامل المسؤولة عن ذلك؟

٢- يرى البعض أن ادارة الأفراد تتولى مسؤولية جزئية في الادارة مما يعني ضرورة عدم إعطائها سلطات خاصة أو علاقة خاصة بالمدير العام . علق على هذا القول مبيناً رأيك ومدعمه .

٣- ماذا نعني بالبيئة وما هي المحددات البيئية التي تؤثر على كفاءة ادارة شؤون الأفراد ؟

٤- كيف تقيم جهود بعض المؤسسات الخاصة التي تهدف للربح ومع ذلك تقوم بمشاريع خيرية لا تستهدف الربح ؟

الهوامش

١. Judith R. Gordon, **Human Resource Management : A Practical Aprroach.** Boston : Allyn and Bacon, Inc., 1986., p. 5

٢. Stephen P. Robbins, **Personnel : The Management of Human Resources.**. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1978., pp. 23-37.

٣. محمد قاسم القريوتي (مترجم) **الادارة المقارنة الحديثة** ، عمان : دار المستقبل ، ١٩٨٩ . ص. ٢٢٧-٢٢٨.

٤. محمد قاسم القريوتي ومهدي حسن زويلف . **مبادئ الإدارة النظريات والوظائف** (عمان : دار المستقبل ، ١٩٨٩) ص ٢٧-٢٨.

٥. Hogo Muntsberg , **Psychology and Industrial Efficiency**

٦. المرجع السابق ، Stephen P. Robbins, pp. 31-36

٧. محمد قاسم القريوتي ومهدي حسن زويلف ، المرجع السابق ، ص ١٢-١٣.

٨. Robert Saltonstall, "Who's who in Personnel Administration", in Paul Piogor, Charles A. Myers and F.T. Malm (editors), **Management of Human Resources**, second edition (New York : McGraw-Hill Book Company, 1969), p.64-66.

٩. William H-Holley and Kenneth M. Jennings, **Personnel Management : Functions and Issues**, (New York: The Dryden Press, 1983), p. 6-12.

الفصل الثالث

تحليل الوظائف والأفراد
FUNCTIONS AND INDIVIDUALS ANALYSIS

- تقديم
- النظريات الرئيسة في الدوافع
- تحليل الوظائف
- الطرق الرئيسية لتحليل الوظائف
- أهمية تحليل الوظائف لإدارة الأفراد
- تحليل الأفراد
- الطرق المختلفة لتحليل الأفراد
- تلخيص
- أسئلة للمراجعة والنقاش
- الهوامش

تحليل الوظائف والأفراد

FUNCTIONS AND INDIVIDUALS ANALYSIS

تقديم

INTRODUCTION

مفهوم الدوافع Motivations :

يعتبر موضوع الدوافع أساسياً في مجال شؤون الأفراد . لأن الأداء يعتمد على قدرة العاملين من ناحية ، وعلى درجة الدافعية لديهم من جهة أخرى ، والتي تعني وجود الطاقات الكامنة لدى العاملين ، والطموح الشخصي لتحقيق أنفسهم من خلال ما يقومون به من عمل . فالدافع هو محرك داخلي للسلوك يدفع الشخص للقيام بالعمل . ويتصور بعض الدارسين العلاقة بين الدوافع والأداء بالشكل التالي(١) :

حاجات غير مشبعة ← توتر ← دافع ← سلوك

تحقيق الهدف ← اشباع الحاجة ← تقليل التوتر

فأصل السلوك هو وجود حاجات يسعى الفرد لإشباعها مما يخلق درجة من التوتر تدفع إلى سلوك معين باتجاه تحقيق الهدف الذي يشبع الحاجة بشكل يؤدي إلى التخفيف من التوتر .

النظريات الرئيسية في الدوافع

تعددت النظريات حول الدوافع مع تعدد النظريات الإدارية . ودون أن نفصّل بشكل كبير النظريات الإدارية المعروفة، وعليه يمكن القول بأن فهم الدوافع بالنسبة للنظريات الرئيسية في الإدارة هو كما يلي :

١- النظرية التقليدية (نظرية الادارة العلمية):

تنظر النظرية التقليدية في الإدارة للإنسان على أنه إنسان اقتصادي يمكن التأثير على سلوكه عن طريق التحكم بالمكافآت المادية ، فزيادة الأجر هي الأداة لإشباع الدافع الإقتصادي لدى العامل .

٢- نظرية العلاقات الإنسانية:

وتتركز هذه النظرية على أن الإنسان كائن إجتماعي يعطي أهمية للعضوية في الجماعة ولأسلوب التعامل . لذلك فإن تعزيز العلاقات بين العاملين وإتاحة المجال للعلاقات غير الرسمية يعتبر حافزاً لمزيد من العمل لا يقل أهمية عن الحافز الإقتصادي ومن هنا نجد أن شستر برنارد Chester Barnard ركز على أهمية الأسلوب الديمقراطي في الإدارة . وكذلك فإن أحد العلماء المشهورين وهو كرس أرجيرس Chris Argyris أكد على أهمية توفير الظروف المناسبة التي يمكن للعاملين معها تطوير أنفسهم في العمل كوسيلة لزيادة الإنتاجية (٣) ، وذلك لأن العاملين يفضلون ويستمتعون بالعمل قدر استمتاعهم بأوقات فراغهم ، وفيما يلي التعريف بإيجاز ببعض النظريات الرئيسية في هذا المجال .

لا يكاد يخلو أي كتاب في الإدارة من ذكر لنظريات الدوافع الرئيسية وخاصة نظرية أبراهام ماسلو Abraham Maslow ، وفردريك هيرزبرغ ، Fredrick Herzberg ونظرية الإدارة بالأهداف (MBO) ولكن إلى جانب ذلك هناك نظريات أخرى نكتفي هنا بذكر أهمها : وهي نظرية التوقع Expectancy Theory باعتبارها خطوة ذات مغزى عملي للمديرين . وفيما يلي نعرف بإيجاز هذه النظريات تاركين للقارئ المهتم بالتوجه إلى مراجع متخصصة في السلوك الإداري للاستزادة .

نظرية ماسلو للحاجات Maslow's Herrachy of Needs

تقوم هذه النظرية على تصور الحاجات الإنسانية على شكل هرم ، تشكل الحاجات الأساسية قاعدته من حيث اتساعها ، وكونها تشكل الهم الأكبر لأغلب العاملين ابتداء، ويتبعها الحاجة للأمن الجسمي والنفسي ، ومن ثم الحاجة للحب والصداقة ، والحاجة للتقدير والإحترام ، وأخيراً الحاجة لتحقيق الذات التي تشكل أصعب الحاجات من حيث إمكانية تحقيقها . والنقطة الاساسية في هذه النظرية أنه

لا يمكن الإنتقال في مستوى التعامل مع هذه الحاجات لإشباعها إلاّ بشكل تدريجي حيث لا تجدي محاولة إشباع حاجة العامل للتقدير ولتحقيق الذات وهي ما سماها ماسلو الحاجات العليا إذا لم تكن الحاجات الأساسية مشبعة ويوضح الشكل رقم (٢).

نظرية العوامل الدافعة - والعوامل الوقائية:

يقدم هيرزبرغ فهماً لا يختلف كثيراً في مفهومه للدوافع عما جاء به ماسلو، وإن كان بطريقة مختلفة . فقد صنف العوامل **الدافعة** بأنها تلك التي يؤدي وجودها إلي شعور الموظف بالرضا ، والعامل المشترك في هذه العوامل أنها تتصل بعوامل ذاتية يعزوها العامل لذاته ومنها ما تتصل بالشعور بالإنجاز ، واعتراف الآخرين بجهده ، وطبيعة العمل ، ودرجة المسؤولية التي يتحملها العامل وفرص التقدم .

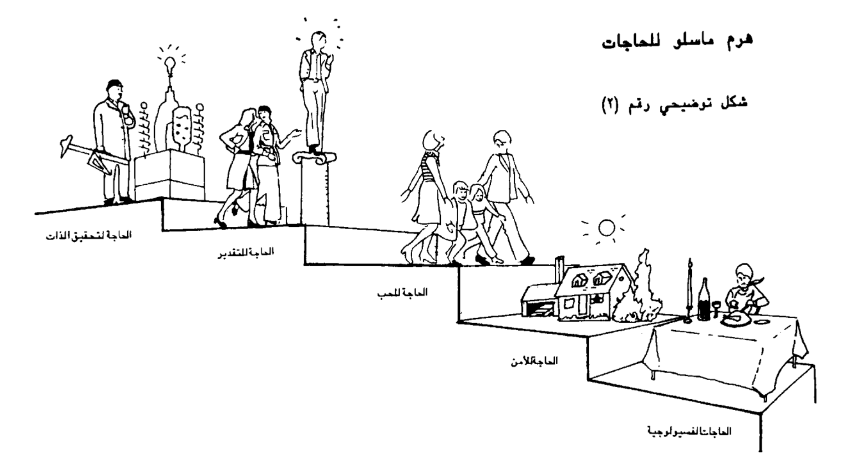
أما الفئة الأخرى من العوامل ، وهي العوامل **الوقائية** ، فهي تلك التي يمنع توفرها بالشكل المطلوب حالة عدم الرضا Disatisfiers حيث أنها عوامل تشمل نمط الإدارة والسياسة في التنظيم ، نمط الإشراف ، العلاقات بين العاملين ، وظروف العمل .

والجديد في هذه النظرية بالمقارنة بما جاء به ماسلو أنها لا ترى أن هذه العوامل ضمن فئة واحدة فتوافر الفئة الاولى من العوامل لا يؤدي بالضرورة إلى حالة من الرضا بل يمنع فقط حالة الاستياء Dissatisfaction إذ يقتصر دورها على المحافظة على الأمن والسلام والحيلولة دون إرباك العمل في التنظيم . فهي بلغة ماسلو حاجات أساسية لا بد منها ، وإلاّ فإن نوعاً من الاضراب أو التشويش هو النتيجة المتوقعة .

وكذلك الحال فإن وجود العوامل الدافعة "Motivators" في التنظيم ، يعني أن يكون هناك شعور بالرضا "Satisfaction" ، أما غيابها عن هذه العوامل فيعني عدم الرضا No-Satisfaction وليس حصول الإستياء Dissatisfaction ويمكن تمثيل هذين

هرم ماسلو للحاجات

شكل توضيحي رقم (٢)



Source : Stephen R. Robbins. **Personnel : The Management of Human Resources**. Englewood Cliffs, New Jersey. Prentice-Hall, Inc., 1978, pp. 196.

البعدين بالشكل التوضيحي التالي :

حالة الاستياء ← ——————— العوامل الوقائية ——— ← انعدام حالة الاستياء
dissatisfaction ——— no-dissatisfaction

حالة رضا ← ——————— العوامل الواقعية ——— ← حالة لا رضا
satisfaction ——— no-satisfaction

نظرية التوقع لِ فروم Vroom (٦) :

تعتبر هذه النظرية خطوة متقدمة في تفسير السلوك القائم على الدافعية لدى العاملين . وباختصار شديد فإن السلوك باتجاه معين هو محصلة ثلاثة عوامل هي :

- وجود هدف يحرص الفرد على تحقيقه .
- إدراك الصلة المباشرة بين انجاز تلك الأهداف وفرص الحصول على مكافأة .
- إدراك العلاقة المباشرة بين بذل المجهود وبين إنجاز الأهداف .

فالمهم في هذا المقام هو التصور الذي يراه العامل للعلاقة بين الهدف والعمل والمكافأة أو المردود ومن ثم الرضا .

من هنا لا يمكن تصور نموذج ثابت لاثارة الدافعية لسبب بسيط مؤداه أنه مجرد سعرفتنا للأهداف التي يسعى العامل لتحقيقها لا يعني أن هذا العامل يرى أن وسيلة تحقيق هذه الأهداف هو العمل ، بل أنه قد يرى أن العمل والإخلاص قد يعيق بعض هذه الأهداف .

إن المغزى لهذه النظرية هو التأكيد على الحوافز والمكافآت التي يوليها العامل الأهمية وذلك من خلال محاولة المديرين مساعدة المرؤوسين على تفهم قدراتهم بشكل واقعي وتحديد توقعات ايجابية ورؤية أن طريق تحقيقها هو مزيد

من العمل. إن تشجيع الرؤوساء لمرؤوسيهم وبعث الثقة في أنفسهم بأنهم قادرون على تحقيق ما يطمحون اليه يساعدهم فعلاً في تحقيق تلك النبوءة والعكس صحيح وهو ما يعرف بأن النبوءة تحقق ذاتها بذاتها .

ويتفرع عن هذه النظريات والأفكار عدة طرق أو أساليب إدارية للعمل ومنها.

الإدارة بالأهداف (٧) Mangement by objectives (MBO)

وهو نمط إداري يقوم على تعاون الرئيس والمؤسسة في تحديد الأهداف الواجب تحقيقها ومراجعة ما يتم تحقيقه وبشكل دوري ، وهو نمط يؤكد دور العامل وأهميته في تحديد الأهداف وسبل تحقيقها وهذا ما يشبع الدافع الذاتي لتحمل المسؤولية .

إثراء العمل Job Enrichment

ويقصد بذلك إعادة تصميم الأعمال والمهام التي يقوم بها العامل بشكل يجعل فيها نوعاً من التحدي الذي يشبع الدافعية للإبداع ، ويقتل روح الملل التي تصاحب الأعمال البسيطة المتكررة (٨) .

تحليل الوظائف
WORK ANALYSIS

إن الوظيفة أو العمل هو منطلق الإدارة السليمة ، ونعني بذلك أننا لا نبدأ من ناحية علمية بالشخص ونبحث له عن العمل ، بل أن العمل وواجباته هي المحددات لنوعية ومؤهلات من يصلح للقيام بهذا العمل . ويقتضي هذا المنطق أن لا نوظف أي فرد قبل معرفة العمل الذي سيقوم به من حيث ماهيته وواجباته وموقعه في التنظيم وما إلى ذلك من أمور تسفر عنها عملية تحليل الوظائف .

إن عملية تحليل الوظائف Job Analysis عملية فنية تقتضي تحليل العمل إلى كافة مكوناته من مهام ومسؤوليات وعلاقات مع الأعمال الأخرى وتحديد لمسمى

الوظيفة وظروف العمل والمهارات والقدرات اللازم توافرها فيمن يشغلها ، وينبغي التفريق بين مفاهيم قد تبدو مترادفة رغم إختلافها ، ومنها وصف الوظيفة Job Description ويعني تحديد مواصفات كل وظيفة من حيث ما تشمله من واجبات ومسؤوليات، وهي عملية تستند على عملية التحليل السابقة. وعلى أثر هذا التوصيف تأتي مرحلة ثانية وهي تصنيف الوظائف Job Classification . أما تقييم الوظيفة (Job Evaluation) فهي عملية تحديد الأهمية النسبية لكل وظيفة في المؤسسة أو التنظيم ، وهو ما يلزم لتحديد نظام عادل للأجور والتعويضات . أما تقييم الجدارة Merit Rating فيركز على تقييم العاملين لمعرفة قدراتهم على القيام بالأعمال التي ستسند إليهم وعودة إلى عملية تحليل الوظائف فإنها عملية أساسية ومركزية ضمن واجبات إدارة شؤون الأفراد . ومن الضروري أن تؤدي هذه العملية إلى جمع معلومات عن جوانب العمل المختلفة ومنها : ــ

مسؤوليات الوظيفة أو ما يترتب على الإخلال بها ومدى نطاق الإشراف ، ودرجة تعقدها ومدى الحاجة إلى مهارات خاصة لدى العاملين حتى يمكنهم القيام بها. ودرجة الإتصالات التي تتضمنها الوظيفة ، ومدى الحاجة إلى وجود خبرات سابقة وقدرة على المبادرة والتفكير واتخاذ القرارات وتوافر المؤهلات العلمية اللازمة والتدريب العملي لمن يشغل هذه الوظيفة . ومن ذلك درجة سرية المعلومات والظروف المادية والنفسية المميزة لبيئة العمل (٩) .

ويدل شمول المعلومات التي يتضمنها وصف الوظيفة على ضرورة التعرف عن كثب على طبيعة العمل بحيث تلم بجميع النواحي والدقائق فيها مما يستلزم بالضرورة اتباع كل الطرق المناسبة التي تعطينا المعلومات التي يمكن في مرحلة لاحقة غربلتها وشمول جميع الجوانب دون تكرار . وهذا ما ستعرضه بايجاز .

الطرق الرئيسية لتحليل الوظائف

تتعدد الطرق التي يمكن لمحللي الوظائف اتباعها حيث يجب أن يتلقوا تدريباً مناسباً قبل قيامهم بالعمل ، حتى يضمنوا تعاون شاغلي الوظائف التي سيدرسونها ، ليقوموا بعملهم على أسس واضحة ومحددة .

ومن الطرق المتبعة في تحليل الوظائف (١٠) ما يلي :

١- أسلوب المقابلة الشخصية :

إذ يتم اتباع هذا الأسلوب للتحدث مع عينة من القائمين على الوظائف المختلفة في التنظيم ، بحيث يتم تسجيل جوانب العمل المختلفة كما يصفونها . ويعطي هذا الاسلوب فرصة ممتازة للعاملين للتعريف بعملهم دون خوف من إغفال شيء منه . ولكن في الوقت نفسه ، فإن هذا الأسلوب يعاني من عيوب المقابلات عموماً ، وهي إمكانية إخفاء بعض الجوانب عمداً ، والمبالغة في تعداد المهمات، وذلك للنتائج التي يتصور الشخص المقابل أنها ستترتب على ما سيعطيه من معلومات .

٢- الملاحظة المباشرة :

وهنا يقوم المحلل بالذهاب إلى أماكن العمل وتسجيل ملاحظاته مباشرة عن الأعمال والمهام التي يقوم بها العاملون في الوظائف المختلفة ، بحيث يكون العمل ميدانياً مما يحد من المبالغة في زيادة أو تقليل المهام . ولا بد لنجاح هذا الأسلوب من قيام المحلل بالملاحظة على فترات مختلفة حتى لا تكون النتائج جزئية وغير ممثلة لطبيعة العمل .

٣- الاستبيانات :

يتم وفق هذا الأسلوب توزيع استمارات على الموظفين يطلب منهم تعبئتها . وتتضمن الاستبيانات أسئلة عن الجوانب المختلفة للعمل . ويمكن أن تتضمن الإستبيانات جنباً خاصاً لرأي المشرفين للمهام التي لم تتحدد من قبل الموظفين وذلك لضمان دقة أكبر في المعلومات التي سيتم الحصول عليها .

والسؤال المطروح عادة هو : ما هو الأسلوب الأفضل لتحليل الوظائف ؟ والجواب على ذلك كالعادة ، هو أنه يصعب التوصية بشكل مطلق بأفضلية أسلوب على أخر . لأن الأمر مرهون بمعرفة عدة محددات منها : نوع الوظائف وحجم المؤسسة، فعلى سبيل المثال يمكن تحليل الوظائف الإشرافية عن طريق المقابلات ،

إذ ليس من السهل أو من المناسب اللجوء إلى أسلوب الملاحظة في مثل هذه الوظائف، وهو أمر قد يكون مناسباً في أعمال يدوية روتينية ، يسهل على الملاحظ تسجيلها . كذلك فإنه كلما صغر حجم المنظمة كلما أمكن اتباع مختلف الوسائل مكملة لبعضها البعض .

ولكن ، ولأن الحديث في ادارة الأفراد هو عن المنظمات الإدارية المتوسطة والكبيرة الحجم ، فإن أسلوب الإستبيانات قد يكون الأكفأ والأنسب ، لأنه يقودنا إلى التعرف على طبيعة مختلف الأعمال بسهولة ويسر وكلفة أقل ، وخاصة إذا ما تم الإعتناء بتصميم الإستبيانات بشكل جيد يضمن شموليتها .

ويشير المؤلف إلى النموذج المرفق لتحليل الوظائف ، وهو عينة لشكل الإستبيان الذي يمكن لمحلل الوظائف استخدامه .

ويبين النموذج المرفق نموذجاً لإستبيانة موجهة للعاملين في مؤسسة ما للتعرف على مهامهم وواجباتهم . وكذلك يبين النموذج رقم (٣) نموذجاً لإستبيان مقابلة شخصية لتحليل الوظيفة .

أهمية تحليل الوظائف لإدارة الأفراد

إن تحليل الوظيفة ليس إلاّ وسيلة أو أحد التقنيات المستعملة للوصول إلى الهدف . وهو الإدارة الأفضل للموارد البشرية . ومن فوائد تحليل الوظائف ما يلي(١١) :

١. تعتبر أساساً موضوعياً للإختيار والتعيين والترقية بدل الإحتكام إلى معايير شخصية غير مقننة .

٢. توفر الأساس الموضوعي لتحديد الأجر وبذلك تترجم قاعدة أساسية لادارة الأفراد وهي الأجر على قدر العمل . بل اعتماد سياسة تسعير المؤهلات أو الشهادات حيث يعطى الأجر حسب الشهادة دون أن تكون هناك علاقة وثيقة بينهما .

نموذج رقم (٣)

نموذج لتحليل الوظائف

١- هوية الوظيفة :

(أ) اسم الوحدة التنظيمية ....

(ب) مسمى الوظيفة الحالي ....

(جـ) الموقع ....

(د) علاقة المساءلة ....

٢- مصادر القوى البشرية :

(أ) مصادر شاغلي الوظائف الحاليين ....

(ب) الخبرة السابقة ....

(جـ) الوظائف السابقة ....

(د) التعليم ....

(هـ) السنوات في الوظائف ....

(و) السنوات في الوظائف السابقة ....

٣- العمل الذي يتم أداؤه :

(أ) المهام التي يتم أداؤها دائماً ....

(ب) المسؤوليات ....

(جـ) نطاق الإشراف ....

(د) التفاعل ....

(هـ) من يقدم التوجيه ....

(و) ما هي المهام التي عليها إشراف ....

(ز) ما هي المهام التي ليس عليها إشراف ....

(ح) كيف يتم تدقيق الجودة ....

(ط) كيف تتم المراجعة

٤- الظروف المادية :

(أ) الظروف التي تحيط منطقة العمل ....

(ب) ما هي ساعات العمل ....

(جـ) فترات الاستراحة ....

(د) الظروف البيئية ....

٥- المهارات المطلوبة :

(أ) الذهنية ....

(ب) اليدوية ....

(جـ) العلاقات الشخصية ....

٦- المعرفة المطلوبة :

(أ) كيف يتم إكتساب المهارات (المدرسة-دورات خاصة-خبرة-تدريب)...........

٧- متطلبات خاصة :

(أ) السفر ....

(ب) العزلة ....

(جـ) العمل الليلي ....

(د) ساعات عمل طويلة ....

(هـ) ظروف غامضة ....

٨- المساءلة :

(أ) حول الأجهزة ....

(ب) الموجودات ....

(جـ) حدود الربح ....

(د) السيولة النقدية ....

(هـ) المصروفات ....

(و) المعلومات ....

(ز) العلاقات الخارجية ....

٩- الهيكل التنظيمي :

ما هو وضع الوظيفة في التنظيم : عمودياً ، أفقياً ....

* المصدر : لينا خضر قاردن (مترجم) **كيف تطور برنامجاً لوصف الوظائف : أنواع وصف الوظائف ، كتابتها وتحليلها** . عمان : معهد الإدارة العامة ، أيلول ١٩٨٩. ص ٦٦-٦٨ .

٣. يوفر اساسا موضوعياً لتقييم الأداء ، إذ يتم قياس أداء الموظف حسب الوصف الموجود للوظيفة بدل اللجوء إلى تقييم سمات شخصية أو سلوكية قد لا تكون بالضرورة ذات علاقة وثيقة بالعمل .

٤. تفيد لدارسي نظم وإجراءات العمل ، وبالتالي تساعدهم في إعادة تصميم النماذج وخطوات العمل .

تحليل الأفراد

INDIVIDUAL ANALYSIS

تعتبر الخطوة التالية الطبيعية لتحليل الوظائف وما يتبعها من وصف وتصنيف وتقييم للوظائف ، هي تحديد المواصفات الواجب توافرها في المرشحين لشغل هذه الوظائف ويتحدد ذلك عادة في الإجراءات المختلفة من اختبار وتعيين ، ومن ثم ترقية العاملين التي من شأنها التوفيق بين مواصفات الوظائف ومواصفات الأشخاص الذين يتم تعيينهم لشغلها .

ويتخذ تحليل الفرد أشكالاً عدة للتأكد من مدى ملائمة الفرد للعمل وذلك للكشف عن أهليتهم للعمل . ومن هذه الطرق (١٢) :

١- **الملاحظة** :

وتعني الإنطباعات الأولية التي يمكن ملاحظتها على الشخص المتقدم للوظيفة ، كملاحظة سلوكه ورد فعله وكذلك الشكل العام أو المظهر العام للمتقدم لشغل الوظيفة وما شابه ذلك من أمور .

٢- **الإمتحانات المختلفة** :

إذ أن هناك وسائل إختبارية متنوعة تبعاً لتنوع الخصائص المطلوبة من

شاغل الوظيفة . ولعل أبسط الإختبارات وأكثرها ضرورة وشيوعاً هو الفحص الطبي الذي يطلب عادة من جميع المتقدمين لأن بعض الأعمال ذات طبيعة بدنية تتطلب قوة عضلية مما يستلزم ضرورة التأكد من توافرها في المرشح للعمل . إذ يتم:

أ- من خلال الفحوصات الطبية للتأكد من لياقة الشخص ، كطوله ، ووزنه ، ودقة النظر . وإضافة للأهمية الأساسية لهذه الفحوصات ، فإنها تخدم أهدافاً أخرى ، هي إعفاء المؤسسة من تكاليف علاج إضافية يمكن أن تتحملها فيما لو كان الشخص يعاني من أمراض لم تكن الجهة الموظفة تعلم بها .

ب- إختبارات الذكاء ، وتهدف إلى قياس القدرات العقلية لدى الفرد ومدى قدرته على التفكير والفهم والإستيعاب . فمعامل الذكاء (I.Q) Intelligence Quotient يعتبر مقياساً معروفاً لقياس مثل تلك القدرات ، وستعمل بشكل كبير في الدول المتقدمة رغم المآخذ عليه .

جـ- إختبارات الشخصية التي تستهدف التعرف على الخصائص النفسية والإجتماعية والإنفعالية للإنسان ، والتي تنعكس على سلوكه ، إذ كثيراً ما نسمع عن تصنيفات مثل شخصيات إنطوائية ، واجتماعية ، وعدوانية وتعاونية وما إلى ذلك. ومن هذه الإختبارات النفسية ما يعرف بـ Thematic Apperception Test (T.A.T) الذي يعرض على الشخص المفحوص مجموعة من الصور الغامضة ليحدد معناها إذ يفترض أن كل شخص يقرأ تلك الصور حسب خبرته وخلفيته ومستوى إدراكه وفهمه ، وهو ما يفيد بالتعرف على نمط شخصيته . ومن تلك الإمتحانات أيضاً Rorschach Blot وهو عبارة عن مجموعة من بقع الحبر المختلفة الألوان والأشكال ، يطلب من الشخص المفحوص التعرف على ما تعنيه له .

د- إختبار القابليات Aptitude Tests ، وهي إختبارات عامة تجمع تقريباً بين الإختبارات السابقة ، بهدف التعرف على مختلف القدرات العقلية والجسمية، والتعبيرية وما إلى ذلك .

هـ- إختبارات القدرات /الأداء Achievements Tests وهي إختبارات تقيس مباشرة قدرة الشخص على القيام بالعمل المتوقع منه بشكل مباشر ، وفي موقع العمل الحقيقي ، ومن الأمثلة على ذلك امتحانات الناسخين على الآلة

الكاتبة ، أو بمجال الإختزال ، أو مأموري المقاسم وغير ذلك من الوظائف المهنية .

٣- اسلوب المقابلة :

يعتبر هذا الأسلوب مفيداً في التعرف على جوانب مهمة من قدرات المرشح للعمل . حيث لا يمكن التعرف عليها بطرق أخرى . فقد تكون وثائق ومؤهلات الشخص مناسبة نظرياً ، ولكنه لا يصلح من ناحية شخصية للعمل . فمثلاً عند النظر في تعيين عضو هيئة تدريس في الجامعة ، فإن التعرف على مؤهلاته العلمية وخبرته السابقة ضروري جداً . ولكن ذلك لا يكفي ، إذ من المهم مقابلة مثل هذا الشخص نظراً لطبيعة العمل التدريسي في الجامعة ، والذي يتطلب شخصية قوية مؤثرة قادرة على التعامل مع مختلف أطراف العملية التعليمية . ويعتبر أسلوب المقابلة ضرورياً جداً في الوظائف القيادية نظراً لمحدوديتها من ناحية ، ولتأثير شاغلها على مجمل العمل في المؤسسة من ناحية أخرى . ويمكن تحسين اسلوب المقابلة بتقنين الاسئلة التي تطرح على الشخص المقابل كما يوضح النموذج المرفق رقم (٤) .

٤- مراكز التقييم Assessment Centers

يعتبر هذا الاسلوب اسلوباً مخططاً للوصول إلى نتائج أكثر دقة في مجال تحليل قدرات الأفراد . وهو إلى حد ما شبيه بنمط الإدارة بالأهداف من حيث البدء بتطبيقه . إذ يتم العمل بأن تختار الادارة العليا ٣-٥ من المدراء التنفيذيين لإدارة مركز تقييم المتقدمين للعمل ، ويتحدد عملهم بالتشاور وتتحدد النشاطات التي سيقومون بعملها للتأكد من مستوى أداء المتقدمين للعمل . ويمكن لإدارة المركز الأستعانة باخصائيين في مجالات معنية في برمجة الامتحانات . وعادة ما تتم الاختبارات خلال ٣-٥ أيام خارج المؤسسة . ويمكن تحديد خطوات تصميم مثل هذه المراكز كما يلي (١٣) :

١- تحديد الأهداف .
٢- تحديد المهارات التي سيتم قياسها .
٣- تصميم أدوات قياس هذه المهارات .

نموذج رقم (٤)

نموذج الإستمارة مقابلة شخصية لجمع بيانات وصف الوظائف الكتابية والإشرافية والإدارية

نوع الوظيفة

كتابية ـــــ إدارية ـــــ إشرافية ـــــ رئيس عمال ـــــ

أ- ١- اسم الشخص الذي يجري المقابلة ....

٢- التاريخ ....

٣- الشخص الذي تجري مقابلته ....

ب- ١- مسمى الوظيفة الحالي ....

٢- مسمى الوظيفة المقترح ....

٣- الرئيس المباشر ....

٤- مسمى وظيفة الرئيس المباشر ....

٥- الدائرة ....

٦- موقع الوظيفة ....

٧- عدد الموظفين شاغلي هذه الوظيفة ....

جـ- ١- قم بوصف الواجبات الأكثر أهمية التي يؤديها شاغل أو شاغلو هذه الوظيفة يومياً . إذا كانت هناك واجبات مهمة تؤدى على فترات زمنية أقل تكراراً ، قم بوصفها وبين مدى تكرار أدائها .

٢- قم بوصف الواجبات الثانوية التي يؤديها شاغل هذه الوظيفة بفترات دورية أسبوعية شهرية أو فصلية إلخ وبين مدى تكرار الأداء .

د-	١-	المعدات الخاصة بعمليات أجهزة المكتب .

٢-	الآلات والأجهزة الخاصة بالمصنع أو المشغل (رؤساء العمال) .

هـ-	١-	قم بوصف ظروف العمل .

و-	١-	قم بوصف التعليم الرسمي أو ما يقابله والذي يعتبر المتطلب الأدنى لأداء هذه الوظيفة بشكل مقبول .

٢-	حدد نوع التدريب الخاص أو التعليم اللازم قبل أن يتم تعيين الموظف بهذه الوظيفة أو التدريب اللازم بعد التعيين مباشرة .

٣-	قم بوصف خبرات العمل المطلوبة وبين عدد الأسابيع أو الأشهر أو السنين اللازمة لاكتساب هذه الخبرة وبين أين يجب اكتسابها : في هذه المؤسسة أم في مكان آخر .

ز-	١-	قم بوصف نوع الإشراف الذي يتلقاه شاغل هذه الوظيفة . إلى أية درجة يقوم مشرفه المباشر بتحديد الأساليب التي يجب اتباعها والنتائج التي يجب إنجازها والتحقق من تقدم العمل ومواجهة الحالات الطارئة والتحقق من أداء العمل ؟

٢-	قم بوصف نوع الإشراف الذي يمارسه شاغل أو شاغلو هذه الوظيفة على الموظفين الآخرين ، ما هي درجة المساءلة حول النتائج من زوايا الأساليب ، الأعمال المنجزة والموظفين ؟

٣-	كم عدد الموظفين الذين يتم الإشراف عليهم مباشرة ؟

بشكل غير مباشر ....

ح-	١-	المسؤولية حول الدقة ومدى فداحة الخطأ . ما هو مدى فداحة الوقوع في الخطأ بالنسبة لهذه الوظيفة ؟ من الذي يكتشف وقوع الخطأ ؟ هل تؤثر الأخطاء على الموظف الذي اقترف الخطأ أو على غيره من الموظفين في نفس الدائرة أو في الدوائر الأخرى أو على الأشخاص من خارج المنظمة ؟

ط-	١-	المسؤولية حول البيانات السرية ، بين نوع البيانات السرية التي يتم التعامل بها سواء أكانت تتعلق بشؤون الموظفين ، بالرواتب ، بالسياسات أو بأسرار العمل . . إلخ .

ي- ١- المسؤولية حول النقود أو الأشياء ذات القيمة النقدية . بين نوع المسؤولية وكمية النقود التقريبية التي على الموظف المحافظة عليها .

ك- ١- قم بوصف نوع الإتصالات الشخصية التي يقوم بها الموظف تأديتهم لأعمالهم . هل تتم الإتصالات داخل الدائرة نفسها ، مع الدوائر الأخرى ، خارج المنظمة ؟ يجب وصف أهمية الإتصالات للمنظمة ؟

ل- ١- قم بوصف درجة تعقيد العمل . ما هي درجة التصرف المستقل الذي يسمح للموظف ؟ ما هي القرارات التي يسمح للموظف اتخاذها ؟

م- ١- قم بوصف نوع وكمية المهارات الحركية اللازمة لأداء العمل . بين واجبات العمل التي تتطلب مهارات حركية ؟

ن- ١- قم بوصف درجة التفصيلات التي تتكرر والمطلوبة من الموظف . حدد إمكانية حدوث الملل في الوظيفة ؟

ص- ١- ضع قائمة بأي متطلبات جسدية غير عادية لهذه الوظيفة . مثل النظر ، القوة العضلية ، المظهر ، الضغط ؟

ع- ١- قم بالحصول على أية إستمارات أو إجراءات مكتوبة من شأنها أن تسهل أمر كتابة الوصف الوظيفي .

إذا كانت هناك ممارسات موحدة للوظيفة قم بالحصول عليها وقارنها بواجبات العمل التي تؤدى فعلياً على أرض الواقع ؟

---

* لينا خضر قاردن ، نفس المصدر ، ص ٨٠-٨٢ .

٤- تدريب المقيمين على أصول القيام بالعمل .
٥- جدولة النشاطات المختلفة اللازم تطبيقها .
٦- تحديد إجراءات ملاحظة وتقديم المتقدمين .
٧- تحديد إجراءات إعلام المتخصصين والمديرين بنتائج التقييم .
٨- التصديق على النتائج .

وفي النهاية يمكن القول أنه كلما كانت مجالات تقييم المرشحين للعمل شاملة كلما كانت القدرة على التنبؤ بمستوى أدائهم في المستقبل أقرب للدقة رغم أن ذلك سيعني تكلفة أكبر . وبالتالي على كل مؤسسة أن تقدر الأسلوب المناسب لها والتكلفة التي يمكن أن تتحملها في هذا المجال . والقدرات أو مجالات الإختبار لقدرات الأفراد عديدة وتشمل كما أسلفنا : التكوين الجسمي ، والقدرة العقلية ، ودرجة المهارة والبراعة ، والقابليات أو الإستعدادات للعمل والإهتمامات ومستوى الدافعية من بين أمور أخرى .

تلخيص
SUMMARY

يقدم هذا الفصل تعريفاً بمفاهيم أساسية في إدارة الأفراد التي يمثل تطبيقها البداية السليمة للأصول العلمية لإدارة الأفراد . إذ تم التعريف بمفهوم الدافعية والنظريات الرئيسية في هذا المجال كبداية لتعرف على حاجات العاملين واستخدام المعرفة فيها لتوفير الحوافز المناسبة التي من شأنها إثارة هذه الدافعية من أجل مزيد من العمل .

ثم تناول الفصل التعريف بمفاهيم أساسية أخرى ، وهي تحليل الوظائف ، وتوصيف وتصنيف وتقييم الوظائف وتقييم أهلية العاملين . أما التركيز ، فكان على عملية تحليل الوظائف والطرق المتبعة في هذا المجال ، لما يترتب على ذلك من أهمية في مجالات عدة ، ابتداءاً من تعيين العاملين وتحديد أجورهم وتقييم أدائهم وتقييم نظم إجراءات العمل . وينتهي الفصل بمناقشة مفهوم تحليل الأفراد كخطوة

لاحقة لتحليل الوظائف ، ويبين أهم الطرق المتبعة في هذا المجال ومناسبة كل منها لاختبار خصائص معينة دون اخرى مع التأكيد أنه كلما كانت مجالات وأساليب الإختبار والتقييم متعددة كلما كانت النتائج أكثر مصداقية في الحكم أو التنبؤ بالقدرة المستقبلية للمرشح لشغل الوظيفة .

اسئلة للمراجعة والنقاش

REVIEW AND DISCUSSION QUESTIONS

- ماذا نعني بمفهوم الدوافع وما أهمية التعرف عليها للعاملين في ادارة شؤون الأفراد ؟

- اذكر أهم النظريات في مجال الدوافع ؟

- عرف كلاً من المفاهيم التالية ؟
  - تحليل الوظيفة .
  - وصف الوظيفة .
  - تصنيف الوظائف .
  - تقييم الوظيفة .

- اذكر أهم الطرق الممكن اتباعها لتحليل الوظائف ، والطريقة التي تراها تتناسب مع مختلف التنظيمات الإدارية ؟

- ما هو المقصود بتحليل الأفراد ؟ اذكر وعرف بإيجاز الطرق المختلفة المتبعة في هذا المجال ؟

الهوامش
FOOTNOTES

١. Stephen Robbins, **Personnel : The Management of Human Resources.** Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, 1978, p. 195.

٢. Chester I.Barned, **The Functions of the Executive** (Cambridge, Mass : Harvard University Press, 1968.

٣. Chris Argyris,_**Integrating the Individual and Organization** (New York : John Wiley, 1964)

٤. Abraham Maslow, **Motivation and Personality** (New York : Harper and Row, 1945).

٥. Fredrick Herzberg,**Work and the Nature of Man** (New York : World Publishing, 1966).

٦. Victor H-Vroom, **Work and Motivation** (New York, John Wiley, 1964).

٧. Wendell L.French and Robert W. Hollman "Management by Objectives The Team Approach" in Karl O. Magnusen (editor), **Organizational Design, Development, and Behavior : A situational View** Glenview, Illinois : Scoot, Foresman and Company, 1977), pp : 390-405.

٨. Robert N. Ford, "Job Enrichment : Lessons From AT & T," **Harvard Business Review,** 51 (January-February, 1973), pp : 96-106.

٩. E.E. Milward (editor), **Organization and Methods : A Service to Management** (New York and London : MacMillan & Co. LTD, 1964), pp. 230-231.

١٠. Ernest J. McCormick, **Job Analysis Methods and Applications** (New York : AMACOM, 1979), pp. 27-40.

١١. لينا خضر قادرن (مترجم) ، **كيف تطور برنامجاً لوصف الوظائف : أنواع وصف الوظائف ...كتابتها وتحليلها)** عمان : معهد الإدارة العامة ، ايلول ١٩٨٩) . ص ٧٣-٧٤.

١٢. H.T. Graham. **Human Resources Management** (Estover, Plymouth : MacDonald & Evans Ltd., 1977), pp. 39-61.

١٣. Judith R. Gordon, **Human Resources Management : A Practical Approach** (Boston : Allyn and Bacon, Inc., 1986), pp. 137.

الفصل الرابع

قياس أداء العاملين

PERFORMANCE APPRAISAL

- تقديم
- قياس أداء العاملين
- أهمية قياس أداء العاملين
- خطوات قياس أداء العاملين
- طرق قياس أداء العاملين
- تقييم طرق أداء العاملين
- مفاهيم أساسية ذات علاقة بالأداء
- رضا العاملين
- تغيب العاملين
- تلخيص
- أسئلة للمراجعة والنقاش
- الهوامش

قياس أداء العاملين
PERFORMANCE APPRAISAL

تقديم
INTRODUCTION

أهمية قياس أداء العاملين

إن قياس أداء العاملين عملية ضرورية ولا غنى عنها لأية منظمة تقرّ بأن الإدارة مهنة . حيث يترتب على هذه العملية قرارات كثيرة في مجال إدارة شؤون الأفراد ومن ذلك الحكم على أهلية العاملين للبقاء في العمل ، واستحقاقهم للترقية ، وتنزيل درجاتهم أو رواتبهم أو حتى الاستغناء عنهم ، وذلك لسبب بسيط هو أن العاملين عناصر إنتاجية ووسائل لتحقيق غايات يحددها التنظيم لنفسه ، ولا بد لذلك التنظيم من التثبت من قدرة هذه العناصر البشرية على القيام بالمهام المطلوبة منها .

وما دام الحديث عن المهام فإننا ندرك أهمية ما تحدثنا عنه في الفصل السابق، وهو تحليل الوظيفة على اعتبار أنه الأساس الذي ينطلق منه تقييم الأداء ، حيث أننا نقيم قدرة العامل على القيام بالمهام التي تم تحديدها من خلال عملية تحليل الوظيفة .

ولا بد من التأكيد على أن هناك منهجين لتقييم الأداء ، الأول يستند إلى تقديم معلومات لمتخذ القرارات في المنظمة الادارية ، والثاني يستند إلى فلسفة تنمية وتطوير العامل نفسه (١) . ففي المنهج **الأول** يكون التركيز على وصف أداء الموظف من خلال تقييم لأدائه في الماضي والاستفادة من تلك المعلومات لاتخاذ القرار المناسب بشأن استمراره في العمل أو ترقيته ، وتقرير راتبه ، أو انهاء خدماته. أما في المنهج **الثاني** فإن التركيز على إرشاد الموظف وتحديد الأهداف المطلوبة منه من خلال الاتصال المباشر بينه وبين رئيسه بهدف إثارة الدافعية لديه

لعملٍ أفضل في المستقبل ، واستخدام المعلومات النهائية في وضع الموظف في الجهة المناسبة ، أو معرفة إحتياجاته التدريبية من حيث زيادة المعرفة والمهارات وما إلى ذلك (١) ، ويوضح الشكل رقم (٥) هذين النهجين .

ويمكن تلخيص أهداف التقييم بشكل عام بالأهداف التالية (٢) :

١- توزيع العمل على العاملين حسب قدراتهم ومهاراتهم .
٢- توفير الأسس الموضوعية لترقية أو عدم ترقية العاملين .
٣- الانتباه لمؤشرات عدم الكفاءة في العمل .
٤- تحسين عملية اختيار العاملين .
٥- تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وكذلك أثر التدريب على الأداء .
٦- اكتشاف العاملين المؤهلين لشغل وظائف قيادية .

خطوات قياس أداء العاملين

PERFORMANCE APPRAISAL STEPS

كأي عملية إدارية ، فإنه لا بد لعملية قياس أداء العاملين من التمشي وفق خطة محددة ، تأخذ باعتبارها معايير الكلفة والفعالية في ذات الوقت . ويمكن تحديد خطوات قياس أداء العاملين كالآتي (٣) :

١- **التعرف على طبيعة العمل المراد قياس أداء العاملين فيه** وهو ما ركزنا عليه في الفصل السابق من تحليلٍ ورصفٍ وتصنيف وتقييم للوظائف .

٢- **تحديد أسس أو معايير التقييم وإعلام المقُيمين والمقَيمين بها** ، ولا بد أن تكون هذه المعايير واضحة كماً ونوعاً في أذهان الطرفين من عاملين ومشرفين بحيث لا تخرج هذه الأسس عن :

أ- **الصفات الشخصية التي يتحلى بها العاملون** والتي قد تؤثر على مستويات أدائهم ، ومن تلك الصفات مستوى الدافعية ، والقدرة على المبادأة والحماس للعمل وغير ذلك ...!

ب- **السلوك والتصرفات الفعلية التي يقوم بها العامل**، كعدد الطلبات أو الخدمات التي يدققها أو يقدمها ، أو عدد المكالمات التليفونية التي يستقبلها ، أو عدد المقابلات التي يقوم بها وما إلى ذلك من وحدات عمل .

جـ- **النتائج التي يصل اليها أو يحققها العامل كنسبة** الربح ، أو الكلفة ، أو مستوى رضا المتعاملين معه ، وذلك حسب القطاع او الوظيفة التي يعمل بها العامل أو الموظف .

ومن البديهي أن التقويم يكون دائماً من قبل الرئيس للمرؤوس ، إلاّ أن هنالك أكثر من رأي حول من يُقيِّم من ؟ فهناك تقييم الزملاء، وتقييم المرؤوس.

د- **قياس الأداء بالطرق المناسبة** ، سواء الملاحظة المباشرة أو التقارير الإحصائية أو التقارير الشفوية أو الكتابية أو منها جميعاً.

٣- **المقارنة** بين ما تم إنجازه وبين المعايير المحددة للأداء للتعرف على الفروق .

٤- **إطلاع المرؤوس ومناقشته بالتقرير عن أدائه** .

٥- **اتخاذ الإجراءات المناسبة** لتصحيح المسار وتلافي أي خروج عن المعايير المحددة .

ويعتبر اسلوب الادارة **بالأهداف** (MBO) Management By Objectives تطبيقاً للخطوات التي يجب اتباعها في عملية التقييم .

طرق قياس أداء العاملين

METHODS FOR PERFORMANCE APPRAISAL

هناك عدة طرق لقياس أداء العاملين تتفاوت في سهولة القيام بها ، وفي تكلفتها ، وقدرتها التنبئية على معرفة الأشخاص الأكفاء في العمل . وتتفاوت طرق القياس بين تلك التي تركز على الناتج النهائي للعمل الذي يقوم به العامل ، وتلك التي تركز على السلوك ، ومدى كونه ايجابياً لتحقيق الهدف ، وأخرى تركز على الخصائص الشخصية التي يتميز بها العامل ، ولا شك أن الطريقة الموضوعية هي

التي يمكن من خلالها معرفة مساهمة العامل الحقيقية في العمل ، ورغم سهولة هذه النصيحة إلاّ أنه ليس من السهل دائماً قياس أداء مختلف العاملين بشكل مباشر .

فعلى سبيل المثال كيف يمكن أن نقيس أداء العامل في قسم العلاقات العامة في وزارة الإعلام عن طريق ربط هذا الأداء بهدف وزارة الإعلام ؟ وهو هدف لا يمكن تحديده بشكل كمي بسهولة ! وهناك أمثلة عديدة تبين صعوبة وضع مقاييس أداء المساهمة المباشرة للعامل في تحقيق الهدف النهائي . إن مثل تلك الصعوبات تُحتّم وجود طرق أخرى لقياس الأداء ، تتناسب مع مختلف الأعمال التي يقوم بها العاملون . وسيقتصر التعريف هنا على الطرق المبسطة والواقعية ، وخاصة في البيئة الادارية الاردنية ، التي لم تصل إلى مستويات إدارية متقدمة في أساسيات الادارة ، وهذا ما جعلنا نعتبر أن المشكلة هي في طرق التقييم ، ومن هذه الطرق ما يلي : (٤)

١- الطريقة الإنشائية ، وطريقة المقالة Essay Type Report

وهي طريقة مألوفة في قطاعات ادارية كثيرة . ففي قطاع التعليم كثيراً ما يُقيّم أداء المعلم في أخر العام الدراسي بتقدير يعده مدير المدرسة ، يبدي فيه رأيه حول أداء المعلم . وقد يكون التقرير وصفياً إنشائياً ومختصراً ، وقد يكون تفصيلياً بحيث يشتمل على وصف للمواد الدراسية التي قام المعلم بتدريسها ، ونقاط القوة والضعف في تدريسه ، ومعدل طلبة المدرسة في شهادة الثانوية العامة للمواد التي يدرسها وهكذا .

٢- طريقة المقاييس التدرجية Graphic Scales

حيث تعتمد هذه الطريقة على حصر الجوانب التي تتصل بالعمل ويتم ترقيمها بشكل متسلسل ، بحيث يحتمل كل جانب درجات مختلفة كما يبين النموذج رقم (٦) ، ولنقل من ١-٥، وبالتالي فإن المقيّم يضع علامة تناسب ما يراه من مستوى أداء الموظف في هذا الجانب . وفي النهاية فإن معدل الدرجات في الجوانب المختلفة يمثل مستوى أداء العامل ، وقد تعطى البنود المختلفة أوزاناً مختلفة حسب درجة صلتها بالعمل توخياً للدقة . ولنضرب مثلاً أن موظف تسجيل في جامعة أو كلية مجتمع حصل على نتائج كما هو مبين في الجدول المرفق ، فإن

الجوانب ذات الصلة بعمل المسجل هي عشرة جوانب . تتدرج من ٢-١٠ درجات ، وقد اخترنا هذا الترقيم من ٢-١٠ تسهيلاً للجمع ، لتكون العلاقة من مئة وعليه يكون أعلى تقدير يمكن إعطاءه للموظف هو ١٠ درجات عن كل بند . وأعلى معدل يمكن أن يحصل عليه الموظف هو ١٠٠ (١٠×١٠). ويوضح المثال في النموذج رقم (٥) أن تقدير الموظف هو ٨٠٪ .

نموذج رقم (٥)

نموذج تقييم على مقياس تدرجي

لموظف في دائرة تسجيل

	الجوانب المختلفة للعمل	٢ (أقل درجة)	٤	٦	٨	١٠	المعدل
-١	الالمام بالعمل				X		٨
-٢	التعامل مع الطلبة			X			٦
-٣	القدرة على التعبير					X	١٠
-٤	علاقته بالرؤوساء				X		٨
-٥	علاقته بزملاء العمل			X			٦
-٦	علاقته بالأقسام العلمية في الكلية المعنية					X	١٠
-٧	متابعة البرامج الأكاديمية للطلبة				X		٨
-٨	اقتراح الأفكار الجديدة لتحسين العمل					X	١٠
-٩	الاهتمام بتطوير نفسه علمياً			X			٦
-١٠	الحرص على الالتزام بساعات الدوام				X		٨

* تتدرج الدرجات من أدنى درجة (٢) إلى
أعلى درجة (١٠) على مقياس من ١٠ نقاط .

المعدل العام ٨٠

٣- الطرق التي تقوم على مقارنة أداء العامل أو الموظف بغيره من العاملين بحيث تتحدد مرتبته بين زملائه في العمل Comparative Mehtods ، ومن

هذه الطرق :

أ- طريقة ترتيب مستوى أداء الموظف بمقارنته مع أداء غيره Ranking Methods فلو كان التقييم لعضو هيئة تدريس في كلية مثلاً ، نبدأ التقييم بالموظف الذي يحتل المرتبة الأولى في الأداء ، ومن ثم الذي يليه في حسن الأداء ، وهكذا حتى تنتهي من تقييم جميع العاملين كما يوضح النموذج رقم (٦) . وتوخياً لدقة أكبر ، فقد يسير الأمر بشكل تبادلي كأن نقول المدرس في المرتبة الأولى ، والمدرس في المرتبة العاشرة ، المدرس في المرتبة التاسعة ، المدرس في المرتبة الثانية كما يبين النموذج .

ب- طريقة توزيع المقيّمين حسب منحنى التوزيع Forced Distribution Approach ، بحيث يتم تحديد ١٠٪ من الموظفين من الأداء الممتاز ، و ١٠٪ من الأداء الضعيف ، ٤٠٪ في الوسط ، و ٢٠٪ فوق الوسط ، و٢٠٪ دون الوسط .

نموذج رقم (٦)

نموذج تقييم على أساس الرتبة بين
عشرة مدرسين في كلية

الموظف		الموظف حسب الترتيب
		من الاولى حتى العاشرة
محمد	المرتبة الاولى (١)	محمد
هاشم	المرتبة الثالثة (٣)	سلطان
غازي	المرتبة الخامسة (٥)	هاشم
وديع	المرتبة الثامنة (٨)	أيمن
سهيل	المرتبة التاسعة (٩)	غازي
أيمن	المرتبة الرابعة (٤)	عروة
شايش	المرتبة العاشرة (١٠)	ماهر
سلطان	المرتبة الثانية (٢)	وديع
عروة	المرتبة السادسة (٦)	شايش
ماهر	المرتبة السابعة (٧)	شايش

٤- طريقة رصد الحوادث المهمة سواء الجيدة منها أو السيئة Critical Incidents Method ، إذ يتم تصميم نماذج تقييم متنوعة تتضمن مؤشرات الأداء المختلفة للعمل يقابلها عمودان الأول للتصرفات الجيدة المميزة وتواريخ حدوثها ، والثاني للأخطاء المميزة وتواريخ حدوثها . حيث يقوم الرئيس المباشر بتسجيل أي من النوعين لكل موظف، وبالتالي تكون النتيجة شاهداً ودليلاً على الأداء الجيد أو السيء .

٥- طريقة اختيار البديل المناسب من بين عدة بدائل ، وهذه تصف نواحي السلوك المختلفة للموظف Behaviorally Archored Rating Scale ويمكن تمثيل هذا الاسلوب بنماذج الامتحانات الموضوعية ، متعددة الأجوبة ، والتي يتمثل فيها دور المقيّم بدور الشخص الذي يجيب على هذه الأسئلة ويختاز أفضل إجابة في رأيه ، والجوانب المختلفة للسلوك الذي يجري تقييمها هي بمثابة الأسئلة بدلاً من الامتحان.

٦- اسلوب الادارة بالأهداف Management by Objectives (MBO) حيث أن الفكرة الأساسية في تطبيق هذا الاسلوب هي في تقوية الرقابة الذاتية لدى العامل إلى درجة كبيرة ، بحيث يتم تحديد الهدف الواجب على الموظف تحقيقه من خلال النقاش بين الرؤوساء والمرؤوسين ، والاتفاق على الأهداف الواجب تحقيقها على أساسٍ واقعي ، من حيث معرفة الموظف لقدراته الحقيقية من ناحية ، ولوجوب مساهمته في تحقيق الأهداف التتنظيمية من ناحية أخرى ، ولإعطائه مرونة أكبر في اختيار الوسائل التي يراها تكفل تحقيق الأهداف ضمن المشروعية وعدم مخالفة القوانين والتعليمات . فالعبرة هي بالهدف وليس بالشكل أو الرسميات . إذ ليس المهم أن يداوم الموظف في ساعة محددة ويغادر في ساعة محددة أخرى ، لأنه قد يكون موظفاً ملتزماً من هذه الناحية ، ولكن دون أي أداء بل قد يُعطل في حضوره أداء زملائه في العمل . بينما في ظل الادارة بالأهداف يحدد الهدف الواجب تحقيقه ، وعلى الموظف أن يختار أوقاتاً تناسبه لأداء هذا العمل بالاتفاق مع رئيسه وضمن ما تسمح به التعليمات ، لأنه سيحاسب في أخر الأمر على ما تم الوصول اليه من أهداف من خلال تقييم إنجازه بشكل دوري عن طريق المناقشة بينه وبين

الرئيس .

وباختصار فإن مسار الادارة بالأهداف يتحدد كما يلي (٥) :

١- **تحديد الهدف بشكل جماعي عن طريق المناقشة بين أعضاء الجماعة الواحدة ، ويجب أن يكون الهدف واضحاً بشكل كمي ونوعي حتى يسهل قياس ما يتحقق منه.**
٢- **وضع خطة عملية للتنفيذ .**
٣- **قيام العامل نفسه بمراجعة ادائه وعرض ذلك على رئيسه .**
٤- **القيام بمراجعة دورية مشتركة بين الرئيس والمرؤوس .**

ورغم ما يبدو من تحيز علمي لهذا الاسلوب في الادارة ، إلاّ أن تطبيقه يصادف صعوبات عدة أهمها ، عدم حماس كثير من المديرين لهذا الاسلوب ، لأنه يعطي الموظف فرصة للمشاركة والمناقشة ، وهو أمر لم يألفه كثير منهم لاعتقادهم بأن المراقبة يجب (بحكم التعريف) أن تمارس علي الموظف وليس منه . أما الصعوبة الأخرى فهي ما يستلزمه هذا الأسلوب من توازن بين أهداف الفرد وأهداف التنظيم وهو أمر لا يتيسر لكل التنظيمات ، مما يعني في نهاية المطاف إختيار معايير هامشية لتقييم الأفراد لا تقيس حقيقة مساهمة الفرد الحقيقية في تحقيق أهداف التنظيم . فلا نتوقع مثلاً في إدارة تقليدية ، يتولاها شخص غير مؤهل بالادارة ، وفردي في قراراته ، أن يجمع مرؤوسيه ويتفق معهم على جملة الأهداف المطلوب تحقيقها ، بل أن كثيراً من هؤلاء يهتم بتفاصيل هامشية كأساس رئيسي لتقييم أداء الموظف ، كوقت حضوره للعمل ووقت انصرافه منه ، دون محاسبته على ما يتم إنجازه أثناء هذه الانضباطية ، بل قد يرى أن تأخر موظف مثابر ومخلص دقائق معدودة عن العمل يعتبر خرقاً خطيراً للعمل ونقطة سوداء في سجل الموظف، تسيطر على التقرير السنوي في نهاية العام . ويجب أن لا يفهم من ذلك ، أن المدير يجب أن يشجع التسيّب في العمل ، فليس هذا المقصود ، بل أن الانضباطية ضرورة ادارية . ولكن المقصود هو الإشارة إلى تناسي المسؤول للواجبات التي يقوم بها المرؤوس ومدى إتقانه لها ، وليس الاقتصار على ما يمكن تجاوزاً تسميته "بالاكسسورات" التي لا تتصل بجوهر العمل .

أما عن صعوبة التوفيق بين أهداف الفرد وأهداف العمل ، فهي تتصل بطبيعة المهام التي يتطلبها العمل في بعض المؤسسات الصناعية ، لأن أهداف الفرد المتمثلة بتحقيق الذات وتحقيق رسالته في الحياة ، لا تتحقق بشكل مباشر فيها ، حيث يقتصر عمل العامل فيها على العنصر الاقتصادي على أنه مصدر للدخل . فأهداف العامل في جهة وأهداف المنظمة في جهة أخرى . وقليلة هي الأمثلة التي يمكن فيها توافق وتطابق الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية في المؤسسات العلمية كمؤسسات البحث العلمي والجامعات والمعاهد العليا . حيث إن الشخص الذي يحب عمله فعلاً قد يرى فيه المناخ الذي يحقق فيه ذاته عن طريق البحث والإختراع والإبداع ويخلد نفسه في سجل الأسماء الناصعة في عالم العلم والبحث العلمي . ولا شك أن هذا هو ما تسعى اليه المؤسسة عن طريق وجود باحثين أكفاء ذوي أسماء علمية معروفة لذلك فإن اسلوب الادارة بالأهداف في هذه المنظمات أمراً أيسر من سابقتها .

تقييم طرق قياس أداء العاملين

Evaluating Various Methods of Performance Appraisal

من المآخذ الرئيسية على التقييم عموماً ، أنه نتيجة لصعوبة وضع معايير أداء مناسبة ، يسلك بعض المديرين منهجاً يقومون فيه بتقويم صفات أخرى مسلكية شخصية ، كروح التعاون أو عادات العمل وما إلي ذلك وليس العمل نفسه الذي يؤديه العامل . والمسألة الأخيرة بهذا الصدد قصور نظام التقييم عن وضع حوافز تتناسب مع الفروق في الأداء . إذ يلاحظ في كثير من أنظمة الخدمة ، أن الفروق بين العامل الجاد والعامل الكسول لا تشكل حافزاً قوياً للعامل المخلص لبذل مزيد من الجهد ، لذلك هو بطبيعته جادٌ وطموح ، ولديه ما يسميه ديفيد ماكليلاند David McClelland حاجة قوية للإنجاز ، بينما لم تقع خسارة كبيرة على الموظف الكسول تجعله يراجع نفسه ويغير مسلكه ، فقد تجد بلغة الدنانير الاردنية أن الموظف صاحب التقدير الممتاز يستحق ترفيعاً في الوقت المحدد بما لا يزيد عن دينارين في الشهر . بينما لا يخسر الموظف ذو التقدير الضعيف إلاّ سنة أقدمية تؤخر عليه الترفيع المذكور سابقاً وما يرتبط به من مزايا مادية هامشية .

ومن الطرق التي تعتبر خطوات متقدمة على طريق التقييم من خلال الادارة بالأهداف :

١- **تقويم السلوك بدل الصفات الشخصية** وذلك عن طريق وضع مقياس يحدد فيه درجة الالتزام أو عدم الالتزام بالسلوك الذي يحقق الأدهاف ويخدم الأداء بشكل مباشر .
ففي هذه الحالة لا تستخدم صفات الولاء ، والذكاء والقدرة على التعبير ، والموضوعية ....الخ بل في الواقع نواحي سلوكية مثل : ينفذ التعليمات ، يقوم بمبادرات ، يتعامل مع الجمهور بشكل أفضل ، ينظم وقته بشكل جيد ...الخ .

٢- **اعتماد عدة مقيمين لتقليل أثر التحيز** أو غير ذلك من الأخطاء التي ذكرناها في السابق .

٣- **إعتماد مقيمين لهم خبرات متخصصة** في مجالات دقيقة من العمل الذي يجري تقييمه ، بحيث يقتصر تقدير كل مقيم حول جانب محدد ، وليس حول مجمل عمل الشخص المقيم بحيث تأتي التقارير في النهاية لمختلف الجوانب ومن أكثر من مقيم .

العلاقة بين رضا العاملين ومستوى الأداء

Job Satisfaction and Performance

إن من البديهي أن نفترض أن هناك علاقة مباشرة بين الرضا الوظيفي ومستوى الأداء فالعامل الراضي يفترض أن ينتج أكثر ، وأن يؤدي عمله بشكل أكثر إتقاناً من العامل غير الراضي (٦) . وقد اهتم الباحثون بهذا الأمر ، ويعتبر فكتور فروم Victor H. Vroom من مؤيدي هذا الافتراض ألا وهو وجود علاقة سببية بين الرضا والأداء ، إذ يرى أن الرضا الوظيفي يعكس جاذبية (Valence) العمل وبالتالي يقلل من فرص تركه للعمل خارج المؤسسة أو التغيب والتمارض والإهمال وما إلى ذلك . ولدى اختيار فروم لهذا الافتراض من خلال دراسات ميدانية متعددة ، تبين أن علاقات الارتباط تتراوح ما بين ,٣١ إلى ,٨٦ وبمتوسط يعبر عن علاقة ارتباط

بسيطة بدرجة ١٤. بين الرضا الوظيفي والأداء ، ولكن ما أسفرت عنه دراسات أخرى قام بها بورتر Porter ولولر Lawler وغيرهم ، أن حسن الأداء هو الذي يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي (٧) .

يتضح مما تقدم أنه يجب على المديرين توفير الحوافز المناسبة للعاملين ذوي الأداء المتميز ، لأنه يعزز شعورهم النفسي بالرضا ويحفزهم لمزيد من العمل ، ويشجع التنافس الشريف بينهم .

أما مسألة تأثير الرضا الوظيفي على استقرار العاملين وتقليل تغيبهم عن العمل فهي ظاهرة أقل جدلاً . ولذلك فإن هذا السبب لوحده يكفي لأن تحرص إدارات شؤون الموظفين على توفير المزايا الممكنة ، وخاصة في مجال تحسين أساليب الإشراف ، ونمط القيادة للعاملين ، لأن ذلك يعفيها من كلفة البحث واختيار وتعيين وتدريب موظفين جدد . إن المنظمة التي لديها الحس الاداري يجب أن تنظر إلى ظاهرة تسرّب العاملين سواء بشكل جزئي "التغيب" أو بشكل كلي "الإنتقال" إلى مؤسسات أخرى داخلية وخارجية (Turn over) نظرة جدية ، لأنها ظاهرة تستحق الدراسة . لذلك فإن المؤلف يعتب على كثير من المؤسسات ، وخاصة المؤسسات القيادية في الأردن كالجامعات والمستشفيات التي تتجاهل أو تقلل من أهمية هذه المشكلة تحت شعار أن المؤسسات أبقى من الأفراد ، وأنه لا يمكن لفرد أو أفراد أن يؤثروا عليها . ورغم علم المؤلف بأن مثل هذا الموقف قد يكون مبنياً على افتراض أن الخطأ هو في الذين يتركون العمل ، وأنهم باحثون عن دخل لا يمكن للبلد أن يوفره لمحدودية الموارد . إلا أن المؤلف كاستاذ في الادارة يرى أن مثل هذا الموقف من ناحية ادارية غير سليم ، لأن الحل لمثل هذه المشكلة ليس في زيادة الدخل ، أو الحوافز المادية التي لا يمكن للأردن كبلد أن يتنافس فيها مع الدول التي تستقطب من يتركون العمل ولا حتى مع القطاع الخاص داخل البلد ، بل إن البداية الصحيحة والنظرة الادارية السليمة للموضوع هي في دراسة هذه الظاهرة وتحليل أسبابها التي أتجرأ وأقول : إن جزءاً ليس بيسيرمنها يعود لأساليب التعامل مع الأفراد وعدم الاهتمام الكافي بهم كموارد أساسية تستوجب الاحترام والمشاركة في اتخاذ القرارات ، بل والعدالة في التوظيف وتولي المسؤوليات والوظائف الادارية . ونأمل أن يأتي الوقت الذي تلجأ فيه مؤسساتنا الادارية إلى المختصين لدراسة هذا الموضوع ، وتقديم التوصيات بشأن ايجاد الحلول المناسبة له ، كما هو الأمر في

الدول التي سبقتنا في الادارة والتي تتعامل مع مثل هذه المشاكل كما يتعامل الإنسان مع أي أعراض غير عادية تستوجب إستشارة الطبيب .

تلخيص

SUMMARY

يتضح مما تقدم أنه من الضروري بعد تعيين العاملين ، التأكد من مدى قيامهم بالأعمال الموكولة اليهم على الوجه المطلوب من خلال عملية قياس أداء العاملين . وهذا ما تناوله هذا الفصل ، حيث أظهرنا فيه أهمية قياس أداء العاملين، والخطوات العلمية التي تتبع في هذا السبيل ، ثم تم التطرق إلى الطرق الرئيسية التي تستخدم في التقييم ، وبيان مزاياها والمآخذ عليها . وكذلك تم التعريف بالمفاهيم الأساسية ذات العلاقة بالأداء وهي الرضا الوظيفي ، وما يترتب على عدم الرضا الوظيفي من مظاهر سلبية ، التي من بينها التغيب عن العمل ، أو التمارض أو ترك العمل نهائياً .

إن عملية التقييم من وجهة نظر ادارية جزء لا يتجزأ من العملية الادارية أياً كانت هذه العملية ، فبدونها تكون الحلقة ناقصة ، مما يجعل العمل أحياناً نوعاً من العبث ، أو في أحسن الأحوال إجتهاداً محكوماً بحسن النوايا التي لا تكفي ، سيما إذا كنا نتحدث عن مؤسسات كبيرة ولا يعرف فيها العاملون بعضهم بعضا إلاّ بصفتهم الرسمية ، وهو أمر قد يبرر إفتراض حسن النوايا وإغفال عملية التقييم في بعض المؤسسات التي يديرها أصحابها . رغم أن غياب التقييم ، حتى على مستوى الفرد ، ناهيك عن المنظمات الادارية والإجتماعية ، مؤشر خطر وهو أمر لا تحتمله المؤسسية التي هي من صفات العمل الاداري في المؤسسات التي تهدف لاثبات وجودها واستمرارها .

أسئلة للمراجعة والنقاش

REVIEW AND DISCUSSION QUESTIONS

- ما هي أهمية عملية قياس أداء العاملين لادارة شؤون الأفراد ؟
- ما هي الخطوات الرئيسية التي تتبع في عملية قياس أداء العاملين ؟
- أذكر أهم الطرق المستخدمة في قياس أداء العاملين والطريقة التي تراها الأفضل مبرراً إجابتك ؟
- ما هي أهمية رضا أو عدم رضا العاملين عن عملهم على مستوى الأداء ؟
- ماذ نعني بمصطلح الدوران الوظيفي ، وكيف يجب أن تتعامل معه إدارة شؤون الأفراد ؟

الهوامش

FOOTNOTES

١. Judith R. Gordon, **Human Resource Management : A Practical Approach.** (Boston : Allyn and Bacon, Inc., 1986), p. 223-224.

٢. المرجع نفسه .

٣. المرجع نفسه . ص ٢٢٧.

٤. William H. Holley and Kenneth M. Jennings. **Personnel Management : Functions and Issues.** (New York : The Dryden Press, 1983), pp. 225-240.

٥. Stephen P. Robbins, **Personnel : The Management of Human Resources** (Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall, Inc., 1978), p. 222.

٦. Charles N. Green, "The Satisfaction Performance Controversy" in Karl O. Magnusen, **Organizational Design, Development and Behaviour : A Situational View** (Glenview, Illinois : Scott, Foresman and Company, 1977), pp. 166-179.

٧. Victor H. Vroom, **Work and Motivation** (New York : John Wiley and Sons, Inc., 1964 and Lyman W. Porter and Edward E. Lawler III, **Managerial Attitudes and Performance** (Homewood, Ill : Richard D. Irwin, Inc., 1968).

الفصل الخامس

تخطيط القوى العاملة

MANPOWER PLANNING

- تقديم
- الطلب على القوى العاملة
- أساليب تقدير الطلب على القوى العاملة
- عرض القوى العاملة
- مراحل تخطيط القوى العاملة
- تقييم ومتابعة خطة القوى العاملة
- نظم معلومات الأفراد
- تلخيص
- اسئلة للمراجعة والنقاش
- هوامش البحث

تخطيط القوى العاملة

MANPOWER PLANNING

تقديم

INTRODUCTION

تعتبر وظيفة التخطيط بشكل عام الوظيفة الإدارية الأولى ، وتتضمن تحديد الأهداف التي يسعى التنظيم لتحقيقها خلال فترة زمنية مستقبلية وكذلك السياسات والوسائل والأنشطة اللازمة لتحقيق تلك الأهداف . ومهما كانت أهداف أي تنظيم ، فإن العنصر البشري يبقى أهم الموارد التي يجب أن تسعى لتأمينها ، فبدونها لا يمكن تشغيل عناصر الإنتاج المالية والطبيعية . من هنا لا بد من التخطيط للموارد البشرية ، بشكل يكفل تأمينها بالعدد والنوعية وفي الوقت المناسب .

ويمكن تعريف مفهوم تخطيط القوى العاملة بأنه :

عملية التنبؤ بعدد ونوعية العاملين اللازمة للعمل ومدى إمكانية تلبية هذه الحاجة في المكان والوقت المناسبين لتأمين تنفيذ المهام الموكلة للجهاز بكفاءة وفعالية .

ويستدل من هذا التعريف أنه من الضروري تحديد الأهداف الحالية المستقبلية وما يترتب على ذلك من حاجات آنية ومستقبلية للعاملين مع تحقيق التوازن بين مستوى العرض والطلب (١) .

ولا ننسى أن لتخطيط القوى العاملة أهمية كبيرة حيث تجعل المنظمة الإدارية تختار عدة بدائل حسب حسابها سلفاً ، بدلاً من أن تكون تصرفاتها مجرد ردود أفعال لما تتمخض عنه المتغيرات البيئية . إن المنظمة التي لا تسبق الأحداث ، بل تفاجأ بها ، هي بالتأكيد تعيش إدارة عفا عليها الزمن ولا تتمشى مع سمة هذا العصر المتميز بالتغيرات المتسارعة يوما بعد يوم بل ساعة إثر ساعة .

الطلب على القوى العاملة
DEMAND FOR MANPOWER

لا يخرج التخطيط للقوى العاملة في جوهره عن تحديد الطلب المستقبلي لقوى العمل ومقارنة ذلك بمستوى المعروض منها خلال نفس الفترة وعمل استراتيجية للتوفيق بين تلك المستويات المقدرة لطلب والعرض .

ويقودنا ذلك إلى التحدث عن سبل تقدير الطلب على القوى العاملة . ولا بد من الاشارة إلى أنه كلما كانت فترة التخطيط أقصر كلما كانت دقة التنبؤ والتخطيط أفضل والعكس صحيح . ويركز التخطيط في المدى القصير على تغطية النقص أو عدم التناسب بين عدد ونوع القوى العاملة المطلوبة والاحتياجات الطارئة بفعل عوامل عديدة كتدني كفاءة بعض العاملين ، أو تركهم المفاجئ للعمل ، أو ترقية عدد منهم إلى وظائف أخرى . ويمكن معالجة مثل هذه الأوضاع على التوالي إما بإعادة النظر في الوظائف نفسها أو تأهيل الموظف أو تغييره . وفي حالة الترك المفاجئ للعمل سواء خارج المؤسسة للعمل بشروط عمل أفضل ، أو داخلها عن طريق ترقية إلى وظائف أعلى ، فإنه يمكن اللجوء إلى تعيين موظفين جدد بالطرق التي سنتكلم عنها في فصل لاحق من هذا الكتاب .

أما التخطيط للمدى الطويل الأجل ، فإنه يستلزم منهجية أكثر دقة ، لأنه يتوقع التغيرات ويخطط للتعامل معها . ولذلك يتم حصر الوظائف الموجودة والمتوقعة ، وحصر الكفاءات الموجودة والمتوقعة خلال نفس الفترة ، ومن ثم تَلَمُّس السبل الكفيلة بسد الفجوة بين هذين المستويين (٢) .

أساليب تقدير الطلب على القوى العاملة
TECHNIQUES FOR ESTIMATING DEMAND FOR MANPOWER

يمكن تحديد أسلوبين رئيسيين لتخطيط القوى العاملة هما :

أولاً : اسلوب تحليل العمل

ثانياً : الأساليب الإحصائية .

أولاً : تحليل العمل : WORK ANALYSIS

لما كان العمل هو أساس التخطيط باعتباره مبرراً لوجود القوى العاملة . فإن الطريقة المباشرة للتخطيط تبدأ بتحليل العمل ومعرفة المهام المختلفة فيه ، واحتساب الزمن الذي تأخذه هذه المهام ، ومن ثم ترجمة هذه المهام الذي تستلزمه إلى عدد العاملين اللازمين للقيام بها . ومن الممكن استيعاب التغيرات المتوقعة في العمل في المستقبل وترجمتها في ساعات وزمن ، ومن ثم إلى عدد العاملين المطلوبين ، ويرافق هذه الحسابات في الوقت أخذ عوامل أخرى مثل أيام الغياب ، والاستقالات والاحالات على التقاعد والانتقال وترك العمل إلى غير ذلك من امور طبيعية الحدوث في أية مؤسسة . فلو كان الحديث هنا عن خطة عمل لاحتياجات دائرة الأحوال المدنية من القوى العاملة خلال خمس سنوات قادمة . فإن تحليل العمل يبدأ بمعرفة مختلف المهام التي يتم القيام بها من استلام الطلبات والإجراءات عليها ، من تدقيق وتسجيل واستصدار بطاقات الهوية ، وإدخالات الإحداثات المختلفة على دفاتر العائلة ومعدل المراجعين للدائرة يومياً وما إلى ذلك . ويتكرر الأمر بتحديد معدل الوقت اللازم لممارسة المهام المختلفة في مختلف أقسام الدائرة بنفس الطريقة واقتسام هذا الوقت على ساعات العمل اليومي ، واستخراج عدد الموظفين اللازمين . ومن ثم مقارنة هذه الأعداد من العاملين كنسبة لعدد السكان . وكذلك يلزم تحديد نسبة النقص الطبيعي في القوى العاملة لأسباب التقاعد والغياب وغير ذلك ، حتى يدخل النقص على شكل قوى عمل إضافية . وعلى ضوء مثل هذا التحليل ، وعلى ضوء توقعات الزيادة في عدد السكان خلال فترة الخمس سنوات ، يجري تحديد العدد المطلوب من العاملين تبعاً لزيادة السكان . ولا بد أيضاً من أخذ أثر متغيرات أخرى على حجم قوى العمل كالتغيرات التكنولوجية وأساليب الادارة وما تتركه من آثار زيادة أو نقصان على قوى العمل اللازمة في المستقبل .

فلو احتسبنا أن معدل الوقت اللازم لإستصدار جواز سفر أو إدخال معلومة على دفتر العائلة وما شابهه يحتاج في المعدل إلى ٥٠ دقيقة ، وكان معدل المعاملات

السنوية من هذا النوع هو ٥٠,٠٠٠ معاملة ، فإن ذلك يعني ربع مليون ساعة عمل (٥٠,٠٠٠×٥) وإذا كان الموظف يعمل ١٤٤ ساعة شهرياً ، فإن عدد الموظفين اللازمين لهذه الدائرة هو بحدود ١٧٣٦ موظفاً بناء على أن عدد السكان هو ٣ ملايين نسمة وبناء على ما تقدم فإن معدل عدد العاملين في هذه الدائرة لعدد السكان يكون ١٧٢٨ وإذا افترضنا أن معدل الزيادة السنوية الصافية لعدد السكان هو ٢٪ فإن العدد اللازم من الموظفين للعدد الاضافي من السكان ، وهو ٦٠,٠٠٠ ، سيكون حوالي ٣٥ موظفاً أو عاملاً .

وبالتالي يجب على الدائرة المعنية أن تتوقع زيادة عدد العاملين سنوياً بمعدل ٣٥ شخصاً إضافة على الذين يتم تعيينهم بدلاً من اولئك الذين يتركون العمل لمختلف الأسباب .

هذا وتتعدد طرق تحليل العمل كالتالي :

- طريقة الملاحظة المباشرة للقائمين بالعمل .
- إعتماد المقابلات مع العاملين .
- أسلوب توزيع الاستبيانات على العاملين لوصف المهام التي يقومون بها .

وقد أشرنا إلى هذا الموضوع بشكل مفصل في فصل سابق تحت عنوان تحليل العمل .

ثانياً : الأساليب الإحصائية STATISTICAL METHODS

١- طريقة السلاسل الزمنية Time-Series Analysis

إن الفكرة الأساسية في هذه الطريقة هي توقع المستقبل على أساس أنه استمرار للماضي لما في أغلب الأحيان مما يعني أنه يمكن تحديد الاتجاه العام لتطور ظاهرة معينة (القوى العاملة) ، من خلال احتساب معدل الزيادة أو النقص المتوقع في المستقبل تبعاً للأداء في الماضي . وهناك طرق عدة لاحتساب السلاسل الزمنية.

إن هذه الطرق الإحصائية طرق معروفة في علم الإحصاء وأبسط طريقة في

هذا المجال هي رصد قيم الظاهرة محل الدراسة خلال الفترات الزمنية المتتالية على رسم بياني ، ثم يتم تمهيد الخط البياني الناتج بشكل تقديري يستبعد أثر التقلبات غير المنتظمة ، ويعطي صورة هندسية لنمط الاتجاه العام للظاهرة. أما الطرق الأكثر دقة فهي طريقة المتوسطات المتحركة التي تأخذ متوسط قيم الظاهرة خلال سنوات عدة . وطريقة المستقيم أو المنحنى بطريقة المربعات الدنيا (٣) .

٢- طريقة الإنحدار Regression Analysis

تعتبر هذه الطريقة الإحصائية مفيدة إذا ما كان هناك علاقة وثيقة بين متغير معين ، كعدد العمال مثلاً وعدد السكان ، إذ في مثل هذه الحال ، لو تم رصد قيم الظاهرتين على رسم بياني معين لوجدنا أنها تنتشر بشكل منتظم ، إما حول خط مستقيم أو منحنى ، وتعتبر طريقة المربعات الدنيا من أفضل الطرق لتحديد معادلة الإنحدار ورسم خطوطها (٤) .

ومن الجدير بالذكر أن هذه الأساليب الاحصائية معروفة في علم الإحصاء ولا حاجة للإسهاب في هذا الموضوع ، لأن المعنيين فيه يمكنهم الرجوع إلى تلك المصادر . أما الدارس هنا فتكفيه الإشارة والإلمام بوجود هذه الوسائل .

عرض القوى العاملة

MANPOWER SUPPLY

إن الهدف من التخطيط للقوى العاملة هو التوفيق بين المطلوب والمعروض منها . ولا بد للمخطط من الإلمام بمصادر القوى العاملة . ويقصد بالعرض هنا عدد السكان النشطين إقتصادياً أو من هم في سن العمل والقادرين عليه أو الراغبين فيه (٥) . وحتى تكون الصورة واضحة في هذا المجال ، لا بد من توافر إحصائيات سكانية منتظمة تقدم معلومات كافية عن فئات الأعمار ، ونسبة الذكور للإناث ، ونسبة الأمية ، وتوزيع الطلبة على مستويات التعليم المختلفة ، وتوزيع السكان في قطاعات العمل المختلفة وما إلى ذلك . إن التخطيط لا يستقيم إلاّ بالأرقام والحقائق

التي بدونها يصبح التخطيط شعاراً لا ممارسة . ولعل مجهود دائرة الإحصاءات العامة في الاردن وما تقوم به من مسوحات دورية سواء لعدد السكان ، أو لمستويات الخصوبة ، هو دلالة على الأهمية المعطاه للمعلومات الإحصائية .

وإضافة إلى الإحصاءات السكانية العامة ، فمن اللازم والمفيد القيام بإحصاءات للقوى العاملة ، ونمط توزيعها حسب القطاعات الإقتصادية ، والمجموعات المهنية ، وحسب الجنس وغير ذلك من اسس مما يتيح للمخطط فرصة الإستفادة منها بشكل كامل .

وتعتبر مخرجات النظام التعليمي في أي بلد ركناً أساسياً لرفد سوق العمل مما يعني توفير إحصاءات أولاً بأول عن مخرجات هذا النظام حتى يمكن التأثير في توجيه الدارسين نحو الأعمال المطلوبة في سوق العمل وتجنب الإختناقات وحدوث الإختلالات بين المطلوب والمعروض من القوى العاملة . ولعل الوضع في الأردن في هذا المجال مثلاً على عدم تناسب مخرجات النظام التعليمي مع الإحتياجات المطلوبة مما إستدعى وجود سياسات عديدة منها : إنشاء مجلس التعليم العالي ، ومن ثم وزارة التعليم العالي ، وما تبنته من سياسات حول سياسات القبول في الجامعات والكليات الجامعية المتوسطة ، وكذلك مؤتمر التطوير التربوي ، وما تمخض عنه من توصيات حول مجالات التحسين في النظام التربوي .

ويمكن لتقديرات عرض القوى العاملة أن تكون تفصيلية لتشمل مختلف قطاعات العاملين من مديرين ومستشارين وفنيين وعمال مهرة ونصف مهرة وعمال عاديين وذلك على ضوء دراسة تفصيلية لمخرجات النظام التعليمي في الجامعات والمعاهد العليا والمتوسطة .

مراحل تخطيط القوى العاملة

STAGES IN MANPOWER PLANNING

تمر عملية التخطيط للقوى العاملة الهادفة إلى تأمين التوازن بين الطلب

والعرض من القوى العاملة بشكل يحقق أهداف التنمية الإقتصادية والإجتماعية للمجتمع بمراحل عدة هي (٦) .

١- تقدير القوى العاملة المتوقع دخولها سوق العمل ، أو ما يشار اليه بعرض قوى العمل .
٢- تقدير الطلب على القوى العاملة .
٣- الموازنة بين العرض والطلب من القوى العاملة .
٤- وضع الخطوط الشاملة للتعليم والتدريب .
٥- المتابعة والتقييم المستمران للمستجدات .

١- وفيما يتعلق بالعرض للقوى العاملة يتوقف الأمر على الأفراد العاملين في مختلف فئات الوظائف والقطاعات ، ومخرجات الأجهزة التعليمية والتدريبية ، وعلى الخارجين من سوق العمل بسبب الوفيات أو التقاعد أو العجز أو الهجرة .وكما أشرنا سابقاً فإن المدخل العلمي للتعرف على حجم العرض من قوى العمل يتمثل في الدراسات والإحصاءات الدورية لعدد السكان ، ومعدلات النمو السكاني ولسن دخول سوق العمل ، وذلك لأن نسبة النمو السكاني ومعدل الوفيات توفر أساساً علمياً لتقدير عدد الذين سيدخلون سوق العمل ، كما أن إحصاءات الهجرة من وإلى البلد تعطي مؤشراً لما سيكون عليه وضع سوق العمل خلال فترة زمنية معينة . ويمكن للدراسات المتخصصة أن تكون تفصيلة ، تتناول مختلف قوى العمل من حيث تخصصاتها ومهاراتها . وتعرف القوى العاملة بأنها النسبة من السكان المدنيين في سن معين والعاملين بأجور ، أو عاطلين رغم إرادتهم عن العمل . ومن هنا يميز الدارسون بين المفهوم الأعم والأشمل، وهو مفهوم القوى البشرية الذي ينطوي تحته قطاع العاملين ، والعاطلين عن العمل ، والخارجين عن قوى العمل كالسجناء والمرضى والأطفال والعجزة (٧) . ومن المستغرب هنا أن يشير بعض الدارسين إلى أن ربات البيوت غير العاملات في سوق العمل وبأجور يعتبرن من الخارجين على قوى العمل (٨) .

٢- أما مسألة تقدير الطلب على القوى العاملة والتنبؤ بدقة عن حجمها فيعتمد على التقديرات لمعدلات النمو الاقتصادي في مختلف القطاعات الرئيسية والنشاطات الفرعية ، واحتياجاتها من مختلف فئات العاملين

وتخصصاتهم. وقد أشرنا إلى اسلوبين رئيسيين في هذا المجال وهما : اسلوب تحليل العمل، والأساليب الإحصائية المتخصصة

٣- المقارنة بين المعروض والمطلوب من قوى العمل ومعرفة الفجوة ونمط توزيعها من حيث أنواع الكفاءات والتخصصات المطلوبة .

٤- معالجة الخلل في التوازن بين العرض والطلب من خلال تأهيل وتدريب العاملين وتحسين كفاءة المؤسسات التعليمية بحيث يكون هناك ربطاً بين ما يتعلمه الأفراد وفرص العمل المستقبلية ، والتلاؤم والتكيف مع احتياجات المجتمع عن طريق برامج التعليم المستمر .

٥- المتابعة والتقييم للمستجدات الطارئة أو للعوامل التي لم يتنبأ بها المخططون ، أو جاءت مغايرة لتقديراتهم بشكل أو بآخر .

تقييم ومتابعة خطة القوى العاملة

EVALUATION AND FOLLOW -UP IN MANPOWER PLANNING

لا ينتهي عمل دائرة شؤون العاملين بوضع خطة تدبير القوى العاملة اللازمة من خلال التوفيق بين عرض قوى العمل والمطلوب منها . إذ لا بد من متابعة وتقييم الخطة . والتخطيط بكافة أبعاده عمل من أعمال المستقبل لا بد وأن يحدث فيه اختلافات ومفاجآت، من اللازم على إدارة شؤون العاملين التعامل معها . ومن الأمثلة على العوامل التي تستدعي إعادة النظر في خطط القوى العاملة ما يلي :

١-العودة المكثفة للقوى العاملة في الخارج أو الهجرة إلى الخارج لأسباب إقتصادية :

فعلى سبيل المثال ، فإن ركود الثورة النفطية وعائداتها واندلاع حرب الخليج بين العراق وايران ، أدى إلى اختلال كثير في حجم العمالة في الأردن . حيث عاد كثير من العاملين الأردنيين في دول الخليج إلى الوطن مما أدى إلى مزاحمة العمالة المحلية على فرص العمل المتواجدة وإغلاق سوق رئيس أمام القوى العاملة الجديدة

التي دخلت السوق والتي كانت ترى أن لها فرصاً للعمل في تلك الدول . مع أن نفس هذه العوامل تستلزم من المعنيين بالتخطيط للقوى العاملة إعادة النظر في سياسات التشغيل لغير الأردنيين الذين تمت الإستعانة بهم للعمل في مهن كان الأردنيون يعزفون عنها لأن الدخل المتأتي عنها أقل مما كان متاحاً لهم .

٢- **تغير الظروف الإقتصادية إيجاباً أو سلباً** : حيث أن حركة النشاط الإقتصادي هي التي تحدد بالأساس حجم قوى العمل اللازمة ، ففي فترات الإزدهار يزداد حجم التشغيل ، مما يعني التخطيط لإعداد القوى العاملة اللازمة من خلال المؤسسات التربوية المختلفة . أما في فترات الركود فإن حجم العمالة يتقلص ويصبح لزاماً على المخططين إعادة النظر في الخطط الموجودة ، كأن يعاد النظر في سياسات التعليم والتدريب للحد من التأهيل في المجالات الزائدة ، وإعادة تأهيل العاملين في مهن جديدة مطلوبة . ولعل اهتمام الحكومة الأردنية حالياً بموضوع البطالة وسبل معالجتها يمثل نوعاً من تقييم ومتابعة خطط القوى العاملة نتيجة تغير الظروف الاقتصادية ، وهو أمر لم يكن يستلزم كل هذا الإهتمام في ظل الظروف الإقتصادية التي سبقت سنة ١٩٨٥ .

٣- **التغيرات التكنولوجية في أساليب الانتاج** : ذلك أن العاملين ليسوا إلاّ وسائل إنتاجية ، مثلها مثل العناصر الأخرى من رأس مال وموارد مادية . إن التغير في التكنولوجيا المستخدمة سينعكس على نوعية وحجم القوى العاملة . فهناك من يرى أن المكننة Mechanization أو استعمال الحاسوب من شأنه تقليل الحاجة للقوى العاملة ورغم أن مثل هذا الرأي محل جدل، إلاّ أن التغير في نوعية ومهارات العاملين أمر حتمي طبعاً وهو ما يجب أن يتنبه له المخططون . فاستعمال الحاسوب يحتاج إلى وظائف جديدة كمدخلي المعلومات ومعدي البرامج وعاملي الصيانة ، وهم فئة جديدة وإضافية على القوى العاملة السابقة وقد تزيد عنها .

٤- **تغير طبيعة الهرم السكاني** : فمن المعروف أن نمط توزيع السكان يؤثر على حجم القوى العاملة ، وبالتالي على التخطيط لها . ففي الأردن مثلاً حوالي ٥٠٪ من السكان ممن هم دون ١٥ سنة ليسوا في سن العمل ، وهو أمر يضع عبئاً على

المخططين ، أما في البلدان ذات الهرم السكاني الثابت ، حيث تتماشى نسبة الوفيات مع نسبة المواليد فإن حجم القوى العاملة يبقى تقريباً ثابتاً مما يعني أن المخططين في ظروف واضحة ومن السهل التنبؤ بعرض القوى العاملة والطلب عليها .

إن العوامل التي تم ذكرها وغيرها تدل على أهمية متابعة المستجدات على سوق العمل للتمكن من التكيف مع المتغيرات بشكل ينعكس على خطط القوى العاملة ابتداء من المدارس وانتهاء بالمعاهد والجامعات التي تمثل أحد مصادر إعداد القوى العاملة اللازمة .

نظم معلومات الأفراد

PERSONELL INFORMATION SYSTEMS

يقتضي التوسع في حجم التنظيمات الادارية والتزامها بأسس الموضوعية في إدارة شؤون الأفراد أن تُلِمّ بمعلومات وافية عن الجوانب المختلفة لهذه الوظيفة . ومن هذه الأمور معرفة سوق العمل ، وخصائص قوى العمل وفئاتها والتمايز بينها، وحصر تحليل وتقييم الوظائف ، وتحديد مصادر إختيار العاملين ، وأسس تعيينهم ، ومن ثم وضع نظم عادلة للأجور والتعويضات ، وتحديد معايير الترقيه والتخطيط للتدريب ، والتخطيط للقوى العاملة المتوقع خروجها من المؤسسة وحلول أخرى محلها . إن كل ذلك يستدعي نظام للمعلومات على اعتبار أنها الأساس السليم لاتخاذ القرارات في كل ما يتصل بهذا الموضوعات . وتلعب نظم المعلومات دوراً اساسياً في عملية إدخال المعلومات حول مختلف فئات العاملين وخصائصهم ، وتسهيل عملية انتقال هذه المعلومات ، ومن ثم استخدامها من قبل متخذي القرارات .

ومن الإستخدامات الشائعة للمعلومات التي يتم ادخالها ، كشوف الاجور وكتابة التقارير ، وتوفير شبكات الإتصال الداخلية Terminals ، ومن ثم المخرجات النهائية المتمثلة بالمعلومات الجاهزة out-puts .

وتستلزم هذه الاستخدامات لنظم المعلومات أن يكون مدير شؤون المعلومات على علم بإدارة عملية إدخال المعلومات وتسهيل نقلها ، وكذلك وضع قواعد استخدام نظام المعلومات وتطبيقاتها Data base ثم وضع الخطط اللازمة لتنظيم عملية الإستخدام من خلال توفير العناصر القادرة على تطوير هذه النظم باستمرار لتواكب ما يستجد من معلومات وحاجات ، ووضعها تحت تصرف المعنيين كما يوضح النموذج المرفق رقم (٧) .

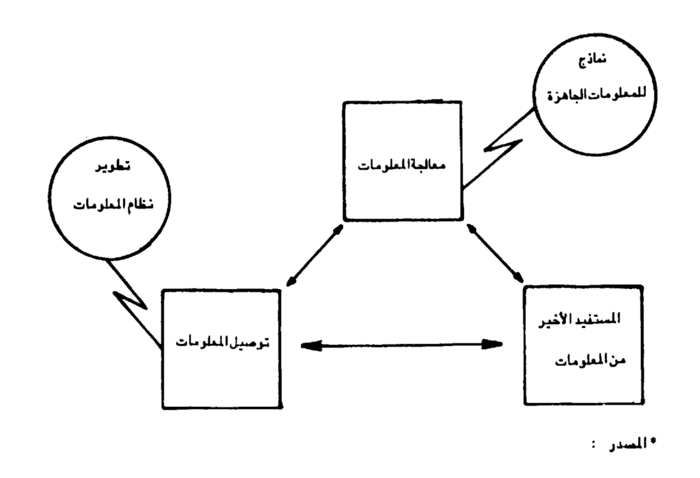
وتختلف أساليب تنظيم وإدارة جهاز نظم المعلومات حسب حجم المؤسسة . فكلما صغر حجم المنظمة كلما كان بالإمكان إيجاد جهاز مركزي للمعلومات يرتبط مباشرة بالمدير العام . ولا شك أن في ذلك مراعاة لاعتبارات الإقتصاد في الكلفة وتسهيل الرقابة المركزية ، مع أن ذلك سيبقي بالضرورة قدرة أقل على الوفاء بمتطلبات الفروع بشكل كامل .

أما في حالة توسع التنظيمات ، فإن الحاجة ومبررات لامركزية جهاز المعلومات تزداد ، لأن في اللامركزية سهولة وسرعة أكبر لمدراء الفروع في الوصول للمعلومات وتنويع الاستخدامات حسب احتياجاتهم الخاصة ، وتصحيح الأخطاء مباشرة دون الرجوع للمركز ، رغم أن ذلك سينعكس على زيادة في التكلفة التي تترتب على تكرار بعض الاستخدامات وتنوع البرامج المستعملة من بين مشاكل أخرى ، ويمكن أن يتراوح عدد العاملين في جهاز المعلومات ما بين خمسة عاملين في المؤسسات الصغيرة إلى عشرة عاملين في المؤسسات متوسطة الحجم ، وإلى عشرات أو مئات في المؤسسات الكبيرة ، ما بين محللي نظم ومبرمجين ، ومدخلي معلومات ، ومشغلي حاسوب ومشرفين على هذه الأقسام ويمكن أن يصل عدد المستويات الادارية والفنية إلى ٨ مستويات هي : (١٠)

المستويات الإدارية :

١- مدير مركز الكمبيوتر بشقيه المعلوماتي والبرامج Software والأجهزة نفسها Hardware .

نموذج رقم (٧)
يبين النشاطات الرئيسية لنظم المعلومات



* المصدر :

Elias M. Awad, **Management Information Systems.** (Menlo Park, California : The Benjamin/Cummings Publishing Company, Inc., 1988) pp. 538.

٢- مدير المعلومات Datebase Administrator ويتولى الإشراف على شؤون المعلومات وتحديثها .

٣- رئيس قسم توصيل المعلومات والذي يعمل مع محللي النظم ومدير عمليات الحاسوب المسؤول عن عملية ايصال المعلومات للشبكات المختلفة .

٤- مدير قسم إدخال المعلومات الذي يشرف على إدخال المعلومات .

٥- مدير التشغيل ، المسؤول عن عمليات تشغيل وجدولة وضبط النوعية .

٦- مدير البرامج المسؤول عن ادارة وتنسيق الطلبات الجديدة والمحافظة على البرامج الموجودة .

٧- مدير مشروع ، ويشرف على محللي النظم والمبرمجين .

٨- مدير تطوير النظام ، الذي يشرف وينسق عمل النظام ويحدد اولويات البرامج ويضمن وجود العدد الكافي من العاملين .

أما الوظائف الفنية فهي:

- مبرمج الطلبات وفق المواصفات المحددة .
- مصمم قاعدة المعلومات .
- أخصائي توصيل المعلومات للشبكات المختلفة .
- محلل المعلومات .
- مبرمج حاسوب مُلم باللغات اللازمة .
- محلل/ومصمم نظم.
- مبرمج نظم .
- أخصائي ضبط النوعية .

تلخيص

SUMMARY

تم في هذا الفصل تحديد مفهوم تخطيط القوى العاملة الذي يستهدف تحديد الوسائل التي من شأنها التنبؤ بالإحتياجات المتوقعة من القوى العاملة على مستوى المؤسسة أو مستوى البلد ، حيث أن مبادئ التخطيط واحدة في الحالتين ، ويكمن الإختلاف في اتساع المجال الذي نخطط له . ففي التخطيط على مستوى المؤسسة يكون الإهتمام على المستوى الجزئي ، بينما في الحالة الثانية يكون الاهتمام على المستوى الكلي . ويستعرض الفصل الأساليب الرئيسية لتقدير الطلب على القوى العاملة ، كأسلوب تحليل العمل ، والأساليب الإحصائية ، ومنها طريقة السلاسل الزمنية ، وطريقة الإنحدار . وكذلك يناقش الفصل مفهوم عرض القوى العاملة وما يستلزمه من توافر الإحصاءات السكانية وإحصاءات التعليم على مختلف مستوياته ، مما يساعد على تحديد مختلف فئات العاملين ، سواء من حيث الجنس ، أو القطاع الإقتصادي أو المجموعات المهنية .

ويكرس الفصل أيضاً حيزاً مناسباً للتعريف بمراحل أو خطوات تخطيط القوى العاملة ، وما تستلزمه العملية من متابعة وتقييم ، وأهمية توافر قواعد معلوماتية لتحقيق ذلك . وتظهر أهمية نظم المعلومات في المؤسسات الكبيرة التي يستحيل بدون تحديثها اتخاذ قرارات صائبة في مجال إدارة شؤون الأفراد .

أسئلة للمراجعة والنقاش

REVIEW AND DISCUSSION QUESTIONS

- عرف مفهوم التخطيط للقوى العاملة مبيناً المراحل أو الخطوات التي تتخذ بهذا الشأن ؟

- ماذا نعني بمفاهيم العرض والطلب على القوى العاملة وما هي الأساليب

المتبعة في ذلك ؟

- ما هي الأسباب التي تستدعي تقييم ومتابعة خطط القوى العاملة ؟

- ما هي أهمية نظم المعلومات في مجال إدارة الأفراد وهل هناك حجم أمثل لمثل تلك الوحدات ؟

الهوامش
FOOT NOTES

١. H.T. Graham, **Human Resources Management.** (Estover, Plymouth : Macdonald and Evans Limited, 1974), pp. 121.

٢. William H. Newman and E. Kirby Warren, **The Process of Management; Concepts, Behavior, and Practice**, Fourth edition, Englewood Cliffs, New Jersey : (Prentice-Hall, Inc., 1977) pp. 198-200.

٣. محمد مظلوم حمدي ، **طرق الإحصاء** ، الطبعة الخامسة ، دار المعارف : ١٩٦٥ ، ص ٣٨-٣٩٨.

٤. المرجع نفسه .

٥. عبد الرحمن عبد الله الشقاوي ، **تخطيط القوى العاملة : مفاهيمه أساليبه ومشاكله** . (الرياض : معهد الإدارة العامة ١٩٧٦) ص ١٧.

٦. نفس المرجع ، ص ١٦ .

٧. مهدي حسن زويلف ، **تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق** (عمان : مكتبة الرسالة ، ١٩٨٣) ، ص ٣٥-٣٦.

٨. نفس المرجع ، ص ٣٧.

٩. Elias M. Awad. **Management Information Systems.** (Menlo Park, California : The Benjamin/Cummings Publishing Company, Inc., 1988) pp. 538-450.

١٠. المرجع نفسه ، ص ٥٤٥-٥٤٦.

الفصل السادس

مصادر إختيار القوى العاملة

RECRUITING PERSONNEL

- تقديم
- إختيار القوى العاملة .
- إجراءات ومراحل إختيار القوى العاملة .
- الإمتحانات ومواصفاتها .
- تعبئة الوظائف وتوجيه الموظفين الجدد .
- بعض المشاكل والتحديات .
- تلخيص .
- أسئلة للمراجعة والنقاش
- الهوامش

مصادر إختيار القوى العاملة
RECRUITING PERSONNEL

تقديم
INTRODUCTION

بعد تحديد القوى العاملة اللازمة للمشروع، أو للمؤسسة العامة منها أو الخاصة، تأتي المرحلة الثانية . وهي تحديد المصادر التي يمكن من خلالها الوصول إلى أفضل العناصر واستقطابها . وتختلف درجة الحرص على شمولية المصادر والقدرة على استقطاب المؤهلين حسب حجم المنظمة وظروفها، والخبرات التي توفرها للعاملين فيها. فكلما توسعت المنظمات وتمتعت بسمعة طيبة في المجتمع ، كلما زادت الرواتب والميزات الأخرى للعاملين فيها وكان أسهل عليها أن تستقطب عناصر جيدة .

ويرى الباحثون أن هناك ثلاث نظريات تحكم سلوك الباحث عن عمل وهذه النظريات هي (١) .

١- نظرية العنصر الموضوعي The Objective Factor Theory

ووفقاً لهذه النظرية، فإن الباحث عن عمل يوازن في إختياره للعمل في مؤسسة وأخرى بين ظروف العمل المادية من راتب وتأمينات وفرص تقدم وظروف إجتماعية ...الخ .

٢- نظرية الاتصال الحرج The Critical Contact Theory

ووفقاً لهذه النظرية فإنه ليس لدى الباحثين عن عمل في واقع الأمر فرصة حقيقية للمقارنة بين ما توفره جهات العمل من مزايا لضيق الوقت المتاح لديهم ولرغبتهم السريعة في تأمين عمل ، لذلك فإنهم يقيّمون ويقررون العمل في مؤسسة دون أخرى وفقاً لانطباعاتهم من خلال إحتكاكهم السريع مع من يتولون شؤون إختيار الموظفين . ومن تلك الانطباعات سلوك الشخص المقابل وإجراءات المقابلة وما يلاحظون من تسهيلات وما إلى ذلك من مظاهر سريعة .

٣- نظرية العنصر الشخصي The Subjective Factor Theory

تفسر هذه النظرية عملية استقرار رأي الباحث عن عمل حول عمله في جهة ما دون أخرى على أمور غير موضوعية، وهي حصيلة تفاعل فكرة الباحث عن عمل من جهة العمل ، وصفاته الذاتية، وبالتالي لا يتقرر الأمر على أسس موضوعية .

ومهما كان تفسير قرار الباحث عن العمل، فإن هناك عوامل تحد من قدرة الجهات الباحثة عن عمل على الاختيار الموضوعي للعاملين ومن هذه العوامل (٢) :

١- العوامل السائدة في المجتمع عن الجهة الباحثة عن عمل .
٢- طبيعة الوظيفة المعلن عنها ومدى جاذبيتها .
٣- سياسات المؤسسة في مجال شؤون العاملين ومن ذلك ما تتيحه من فرص للعاملين للترقية في الوظائف .
٤- ضغوط نقابات العمال ومدى تدخلها كجهة لا بد للجهة طالبة العمل أو طالب العمل من الاتصال بها .
٥- السياسات الحكومية ومدى تأكيدها على تساوي الفرص أمام الباحثين عن عمل .

مصادر الاختيار RECRUITMENT SOURCES

تتعدد وتختلف المصادر التي يمكن للجهات الباحثة عن عمل اللجوء اليها حسب طبيعة تلك الجهة، فإن كانت حكومية فإنها ملزمة بحكم القوانين، وبحكم ضرورة توفير تكافؤ الفرص أمام كافة الناس كدافعي الضرائب، أن تعلن وتعمم عن الوظائف الشاغرة، حتى ولو لم يكن هناك أي مبرر اقتصادي لذلك . بمعنى أن الجهاز الحكومي قد يتكلف كلفة كبيرة في الاعلان عن الحاجة لموظف ما، ويتكبد نفقات في هذا المجال، كان يمكن أن يوفرها، لو كان جهة غير حكومية باللجوء إلى وسائل أقصر وأسرع وهذا ما يمكن لجهات العمل الخاصة عمله باعتبارها ملكية خاصة ليس لأحد عليها غير المساهمين أو أصحاب المشروع أي الزام ولو بشكل نسبي . لأن المؤسسة الخاصة الناجحة لا بد أن تتصرف من منطلق المسؤولية الإجتماعية .

ولذلك فإن ما سنشير اليه هنا من مصادر اختيار القوى العاملة، هي بدائل نظرية يقصد منها أن تُعَرِّف بوسائل تجعل المؤسسة، لو اعطيت الحرية أن تختار أفضل العناصر على شرط عدم التعارض مع القوانين والتعليمات ومن هذه المصادر :

١- وسائل الاعلام المختلفة من راديو وتلفزيون، صحافة ولوحات إعلان أو بعض هذه الوسائل حسب نوع جهة العمل ودرجة ندرة الكفاءات المطلوبة .

٢- مؤسسات التوظيف الحكومية والخاصة . وتتولى مسؤولية التوفيق بين صاحب العمل وطالب العمل . ففي الأردن تتولى وزارة العمل هذه المسؤولية إذ تقوم ودون مقابل بتسجيل الباحثين عن عمل ، والطلبات أو الشواغر التي تتلقاها من الجهات طالبة العمل وتوفق بين الجانبين . وكذلك فإن هناك جهات أخرى أو شركات تتولى هذه المسؤولية مقابل رسوم متفق عليها ، ويمكن أن تكون مثل هذه الشركات، في المجتمعات المتقدمة شركات استشارية متخصصة تتولى هذه المسؤولية لتوفير المؤهلين والمتخصصين، حيث تكون مسؤولة أو ضامنة لحسن أدائهم على الأقل .

٣- الاتصال بالجامعات والمعاهد العلمية العليا . إذ يتم الاتصال بإدارات هذه الجهات والطلب منها التوصية بخريجين من نوعية معينة . كما يحصل من البنك المركزي الأردني الذي استقر العرف فيه لفترة طويلة أن يطلب من كلية الاقتصاد والعلوم الادارية في الجامعة الاردنية تزويده بأسماء الأوائل في الأقسام العلمية في الكلية لغايات توظيفهم . وكذلك فقد درج ديوان الخدمة المدنية أحياناً على هذا النهج.
وقد تلجأ الجهات طالبة العمل في حالة قلة عرض القوى العاملة وتعدد الجهات الباحثة عن عمل للجامعات والمعاهد والكليات لتسويق نفسها بشكل مباشر، بحيث يحضر ممثلون عن هذه الجهات في فترات التخريج في مؤسسات التعليم للتعريف بالوظائف المتاحة وميزات العمل فيها .

٤- المؤسسات المهنية كالنقابات والإتحادات . حيث يتم الاتصال بها وإعلامها

بحاجتها إلى عاملين في مجالات عمل هذه المؤسسات .

٥- التوظيف من الداخل . إذ تعطي بعض المؤسسات الاولوية في تولي الوظائف المتاحة للعاملين فيها ممن تتوافر فيهم الشروط المطلوبة وهو ما يعطي حافزاً للعاملين على تطوير أنفسهم باستمرار ، إذ يعلن بشكل واضح عن هذه الشواغر .

٦- الاعتماد على توصيات الموظفين في المؤسسة بتزكية أو ترشيح من يرونه مناسباً لشغل الوظائف المطلوبة .

٧- اللجوء لبعض الجهات للحصول على بعض الموظفين لفترة مؤقتة .

ويلاحظ ذلك حالياً في الأردن حيث يمكن استئجار بعض الموظفين أو التعاقد على خدمات معينة كشركات التنظيف على سبيل المثال بدل الالتزام بالموظفين وهذا ما طبقته الجامعة الأردنية أحياناً .

ويمكن إعطاء مثل آخر في هذا المجال على بعض الخدمات الحكومية ذات الصفة الموسمية التي يمكن لهذا الأسلوب أن يكون مفيداً فيها ، وهي خدمات الزراعة الحرجية لموظفي ادارة الحراج أو الإحصاءات التي تقوم بها دائرة الإحصاءات العامة .

إجراءات ومراحل إختيار القوى العاملة

PROCEDURES AND STEPS IN RECRUITMENT

نعني بإجراءات الاختيار جميع المراحل التي يتم القيام بها بدءاً من تحديد مصادر الاختيار وانتهاء بقرار تعيين من يتم إختيارهم . وهناك عدة مراحل تعكس في تعددها الكلفة وما يعول على هذه الإجراءات من الوصول إلى أفضل اختيار، ذلك لأن إختيار الموظف الكفء رغم الكلفة المترتبة عليها إلاّ أنها كلفة مبررة إذا ما كانت النتيجة ايجابية. وتقدر بعض الدراسات في الولايات المتحدة أن كلفة تعيين فئات

مختلفة من العاملين كنسبة من الراتب السنوي لكل منهم هي وكما يوضح الجدول رقم (١٠) ١٩٪ بالنسبة للسكرتيرة ، و٢١٪ للمحاسب ، و٢١٪ للمهندس ، و٢٤٪ للمدير على المستوى الإشرافي الأول ، و٦١٪ للمدير على مستوى الإدارة الوسطى . وكذلك يوضح النموذج التوضيحي المرفق (٧) أن هناك أربع نتائج محتملة لقرار إختيار موظف ما وهي رفض الشخص المناسب أو قبوله، أو رفض الشخص غير المناسب أو قبوله، وهي إحتمالات نحاول من خلال عملية الإختيار أن نقصرهما على البديلين الثاني والثالث .

خطوات عملية الاختيار والتعيين

SELECTION AND PLACEMENT

تعتمد عملية الاختيار من ناحية نظرية كما يبين الشكل رقم (٨) على المراحل التالية :

١- غربلة مبدئية للطلبات، وتتمثل هذه الخطوة بالنظر في الطلبات المقدمة وهي بالعادة طلبات قصيرة تتمثل بالسيرة الذاتية للمتقدم . ويمكن أن تأخذ هذه الخطوة أيضاً إجراء مقابلات مبدئية للتأكد أن هناك فرصة مبدئية أمام المتقدمين وعلى أساس هذه الخطوة يتم استبعاد الطلبات التي لا تتوافر فيها الشروط اللازمة .

٢- دعوة المتقدمين لتعبئة طلبات خاصة أو نماذج معدة من المؤسسة الباحثة عن موظفين وهي نماذج قصيرة تقتصر على معلومات عن المتقدم وخبرته السابقة ومؤهلاته العلمية .

٣- أداء إمتحانات تبين مستوى المتقدمين في الذكاء والإتجاهات والقدرات . وفي الدول الأكثر تقدماً تتعدد أنواع الإمتحانات لتشمل الامتحانات التخصصية التي تقيس مستوى المعلومات والمهارات في مجال معين إلى الامتحانات النفسية وإلى تلك التي تتعلق بتحليل الخطوط وكشف الكذب .

٤- إخضاع من تجاوزوا المراحل الثلاث السابقة إلى مقابلة شاملة والتي قد

جدول رقم (١٠)

جدول تكاليف تعيين الموظفين بالدولار الأمريكي من فئات مختلفة

الوظيفة	الراتب السنوي	تكاليف التعيين	٪ من الراتب السنوي
سكرتيرة	٧٨٠٠	١٥٢٠	١٩
محاسب	١٤٠٠٠	٢٩٦٥	٢١
مهندس	١٧٥٠٠	٤٢٣٥	٢٤
مدير إدارة دنيا	٢٠٠٠٠	١١٠٥٠	٥٥
مدير إدارة وسطى	٣٠٠٠٠	١٨٣٠٠	٦١

المصدر :

Stephen P. Robbins, **Personnel : The Management of Human Resources.** Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1976), P. 100.

شكل رقم (٧)

الأداء بعد التعيين

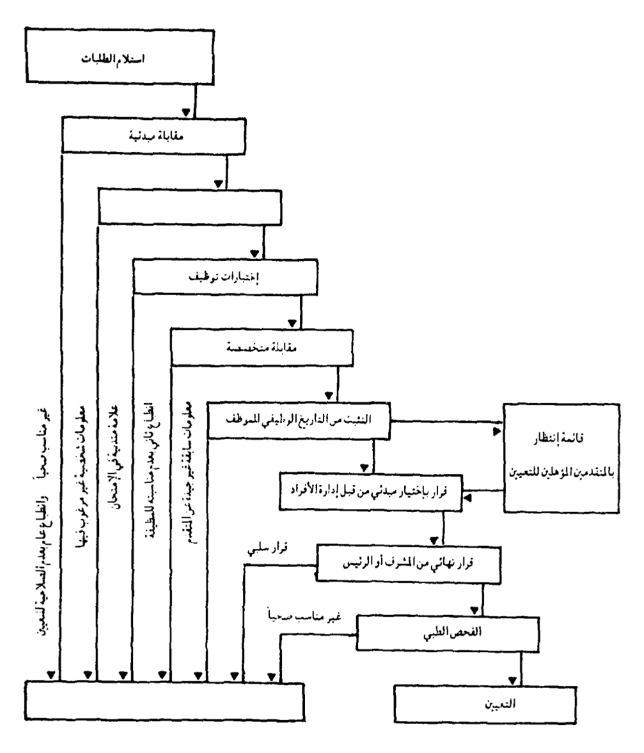
قرار التعيين	أداء غير جيد	أداء جيد
قرار بالتعيين	خطأ رقم (٢) تعيين شخص غير مؤهل	قرار صحيح بتعيين شخص مؤهل
قرار برفض التعيين	قرار صحيح برفض تعيين شخص غير مؤهل	خطأ (١) ويتمثل في رفض تعيين شخص مؤهل

النتائج المحتملة لقرار معين

المصدر :

S P. Robbins, **Personnel : The Management of Human Resources.** Englewood New Jersey, Prentice-Hall Cliffs, Inc., 1978), p. 101.

شكل رقم (٨)
العوامل التي تمر بها عملية اختيار العاملين



المصدر :

Stephen P. Robbins, Personnel : The Management of Human Resources. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, 1978), p. 125.

تكون مقابلة مقننة في جملة من الأسئلة أو مقابلة متعمقة تهدف إلى التعرف على الصورة الإجمالية لخبرات الشخص المقابَل ، وتعطيه كامل الحرية ليتوسع في ردوده وهي على نمط الاستمارات المفتوحة .

٥- التحقق من خلفية المتقدم للوظيفة من خلال الاتصال بالجهات التي عمل فيها سابقاً، وجهات أخرى لديها علم به سواء الجهات التي تعلم فيها أو معارفه على المستوى الشخصي ، ومدى مستواه الثقافي ، وسيرته العلمية والذاتية ما أمكن .

٦- الفحص الطبي للتأكد من صلاحيته الصحية للعمل لأثر ذلك على تكلفة الموظف في المستقبل من حيث التأمينات الصحية وما يتصل بذلك من منافع .

٧- اتخاذ القرار النهائي بتعيين الاشخاص الذين اجتازوا الاختبارات السابقة بنجاح وحسب أولوية نتائجهم .

الامتحانات ومواصفاتها

من الجدير بالذكر أنه عند إجراء الإمتحانات "حتى ولو كانت موضوعية" مراعاة هذه الإعتبارات :

١- الثبات في مصداقية هذه الامتحانات Reliability

بحيث أنه لو تكرر الامتحان في فترات متقاربة فإن نتيجة الممتحن لا تتغير بشكل جوهري وبذلك تنتفي صفة الحظ أو الصدفة كتفسير للنتيجة .

٢- الصدق Validity

بحيث أن هذه الامتحانات تمثل واقع العمل، وتقيس ما تهدف إليه، لتعطي قدرة على التنبؤ بسلوك الشخص الممتحن في المستقبل، لا أن تكون مجرد أسئلة لا

تمت لواقع العمل الذي سيشغله الشخص، أو تغطية على ممارسات التمييز ضد بعض فئات المجتمع كنوع من التعجيز لمن لا يُراد توظيفهم .

٣- القدرة على التمييز Selection ratio and base rate

ويمكن الحكم على ذلك من خلال تحديد نسبة من يتم قبولهم للعمل إلى مجموع المتقدمين . فكلما تدنت النسبة كلما كان ذلك دلالة على أن الامتحان وسيلة تميز أو تقيس بدرجة كافية الصفات المطلوبة في المتقدم وتعزز بالتالي من لا تتواجد فيهم تلك الصفات والعكس صحيح . ويمكن التحقق من ذلك بدرجة أدق من خلال إعداد إحصائية للعاملين ذوي الأداء المقبول . فكلما كانت نسبتهم إلى العدد الكلي كبيرة كلما أكد ذلك على أن الامتحانات التي تقدموا لها واجتازوها كانت صادقة ومميزة في دلالتها على كفاءتهم .

تعبئة الوظائف وتوجيه الموظفين الجدد
PLACEMENT AND ORIENTATION

لا تنتهي مهمة ادارة شؤون الأفراد باتخاذ القرار بتعين الأشخاص المتقدمين الذين اجتازوا كل الخطوات السابقة بنجاح . بل تبدأ مرحلة أخرى، وهي مرحلة في غاية الأهمية ، وهي وجود برنامج تعريفي أو توجيهي Orientation يتم من خلاله تعريف العاملين الجدد بهذا الجهاز الذي انضموا للعمل فيه ، وهنا يتجلى دور الإدارة السليمة ، حيث تجعل العاملين فيها على علم وإدراك بأهداف الجهاز الذين يعملون تحت لوائه ، لأن الموظف الذي لا يعي ولا يدرك الهدف لا يكون موظفاً ناجحاً .

وتتفاوت مدة وشكل البرنامج التعريفي بالعمل حسب حجم المؤسسة وطبيعة أعمالها . ففي ورشة صغيرة قد يتخذ البرنامج اسلوباً بسيطاً وهو أن يعهد لأحد العاملين أن يعرف الشخص الجديد بنواحي العمل ، ويتيحوا له المجال لملاحظتهم أثناء العمل ليسأل عما لا يتضح من الأمور . أما إذا كنا نتحدث عن موظف في دائرة حكومية أو شركة كبيرة كبنك مثلاً فقد يقتضي الأمر تولي قسم التدريب لهذه المهمة وبشكل مبرمج . فنلاحظ مثلاً أن ديوان الخدمة المدنية في الأردن قد درج على عقد دورات تسمى "بدورة توجيه الموظف الجديد" ، ويحضر مثل

تلك الدورات المعنيون الجدد حيث يتم تعريفهم بنظام الخدمة المدنية الذي يحكم عملهم ، فيعرفوا حقوقهم وواجباتهم وما يتصل بذلك من اجازات وحقوق مالية وتقاعدية وما يترتب عليهم من واجبات ، وما يتحملونه من مسؤوليات ، إضافة إلى التعريف بالاطار التنظيمي الشامل للجهاز الاداري الحكومي في الاردن ، وأهمية التعامل مع الجمهور باعتبارهم خدماً عامين له، يعملون على حل مشاكل الناس وخدمتهم وليس العكس وما يتصل بتصحيح مفهوم طبيعة الوظيفة الحكومية كخدمة عامة وليس كسلطة على الناس .

ففي البنوك مثلاً يتولى قسم خاص تعريف الموظف بمختلف الأعمال التي يمارسها البنك وقد يُطلب اليه أن يعمل في كل قسم مدة معينة حتى يلم بجوانب العمل المختلفة . وفي كل الأحوال ومجالات العمل، لأن تعريف الشخص الجديد بطبيعة العمل الموكول اليه وحقوقه وواجباته هو مستلزم أساسي يجب على ادارة الأفراد القيام به حتى ويمكن توقع أداء الشخص المعين للعمل المطلوب على الوجه الصحيح .

بعض المشاكل والتحديات
PROBLEMS AND CHALLENGES

١- هناك شكاوى عديدة من كثير من الباحثين عن عمل وخاصة في الدول النامية وذلك لوجود ممارسات لا يمكن تبريرها على أساس موضوعي . ولعل أول ما يثير الشعور في هذا المجال والذي يرى المؤلف أنها شكاوى محقة، ما يتعلق بنماذج التوظيف التي تستخدمها بعض الأجهزة الموُظفة .

فمن المفروض أن تكون المعلومة في النماذج ذات علاقة بالعمل وذات دلالة على ما يمكن التنبؤ به من سلوك الباحث عن العمل في المستقبل . ولكن نجد في نماذج التوظيف معلومات على غير هذا النحو فعلى الرغم من أهمية المعلومات الشخصية كالعمر والثقافة والخبرة وما إلى ذلك كدلائل تساعد الجهة الموُظفة في التنبؤ بقدرة وأهلية المتقدم للعمل (٣) ، إلاّ أن التوسّع في طلب مثل هذه المعلومات أصبح مثار جدل كبير في الدول الديمقراطية . إذ يجب أن تكون المعلومات المطلوبة

مبرَّرة بأنها تفيد في التنبؤ بقدرات الشخص الباحث عن عمل وإلاّ تعتبر مخالفة قانونية تهدف للتمييز العرقي ، أو الجنس أو الانتماء السياسي ، أو حتى الجامعة أو المعهد الذي درس فيه المتقدم للعمل . ويتساءل المؤلف ما مبرر وجود أسئلة في نماذج التوظيف المتبعة في الدوائر الحكومية ، والشركات الخاصة في كثير من الدول النامية ، تتمركز حول مكان الولادة ، والديانة ؟ هل يهم الجهة الموظفة إذا كانت تتوخى الموضوعية في التعيين أن تعرف أي منطقة ولد فيها الباحث عن العمل ؟ أو ما هي ديانته أو حتى المذهب الذي ينتمي اليه ضمن الديانة الواحدة؟ هل هذه الأسئلة بريئة فعلاً ؟ ألا يمكن أن تصبح هذه المعلومات هي المؤهل للتعيين وبالتالي تصبح سلاحاً للأقليمية والطائفية وأشكال التمييز الأخرى ؟

٢- المبالغة في إخضاع المتقدم للعمل لامتحانات لا تتصل موضوعاتها بالعمل . إذ يفترض أن الغرض من الامتحان هو إعطاء فكرة تفيد التنبؤ بسلوكه الوظيفي في المستقبل، وإلاّ تعتبر وسيلة تمييز لاستبعاد فئات إجتماعية معينة.

٣- رغم أهمية المقابلات كأحد خطوات التعيين إلا أن هناك من يرى أن من يُجري المقابلة يعطي أفضلية للذين يشاركونه في الاتجاهات رغم أن ذلك لا يعتبر دلالة على قدرة المقابل على القيام بالعمل الذي سيتعين فيه ، وأن هناك تركيزاً من المقابل على عدم وجود مشاكل أو صفات سلبية أكثر من التأكد من وجود المواصفات الإيجابية في طالب العمل وأن من يجري المقابلة يتأثر ويعطي وزناً أكبر لما يقوله الباحث عن عمل في البداية على حساب ما يقوله في النهاية (٤) .

وتستوجب هذه النقاط الاهتمام بتصميم مقابلة مقننة تركز على الجوانب التي تتصل بالعمل وهو أمر يقتضي تدريب المقيمين والاعتماد على المقابلة بدرجة أساسية لمعرفة القدرة على الاتصال بالناس وتقدير درجة الدافعية لدى المقابل والسماح له بالتكلم عن بدايات حياته لتجنب تأثر من يجري المقابلة بتكوين إنطباعات سريعة عن جوانب لا يرتاح لها .

٤- رغم أهمية التأكد من المعلومات التي يقدمها الباحث عن عمل إلاّ أنه يجب النظر

لهذه المعلومات بعين ناقدة فالشخص عادة لا يسمي معرفين إلاّ إذا كان يضمن فعلاً شهادتهم فيه ايجابية . كما أن بعض جهات العمل السابقة قد لا تقدم معلومات صحيحة عن الموظف لأسباب مختلفة.

وللتعامل مع هذه الصعوبات، فقد جرت بعض المؤسسات الشهيرة على الاعتماد على ما يسمى بمراكز التقويم Assessment Centers التي تقوم بتقويم الموظف من خلال تعريضه لمواقف عمل حقيقية ومراقبة لأدائه تتراوح ما بين المقابلة ، والتمارين العملية ومناقشة الحالات ؟.الخ .

ويظهر مما تقدم أن هناك تحدياً كبيراً يواجه إدارات شؤون الأفراد، وهي بصدد البحث عن أفضل المتقدمين للعمل، فرغم الوسائل الكثيرة والمتعددة للمفاضلة بين الباحثين عن عمل ، إلاّ أنها وسائل ذات حدّين يمكن استخدامها لما صممت اصلاً له ، كما يمكن إساءة استخدامها بحيث تصبح وسائل لاستبعاد المؤهلين واستقطاب ذوي النفوذ العائلي ، والسياسي ، والاقتصادي والشللي .

لذا يجب على إدارة الأفراد وهي بصدد تقييم نماذج الطلبات ، والإمتحانات ، والمقابلات، أن تستبعد كل الأسئلة والمداخل التي لا تقوم على أسس علمية واضحة في المساعدة على الكشف عن قدرات المتقدمين ، ومن الضروري التأكيد على هذا الأمر خاصة وأن الإشراف على أمور الإختيار والتعيين قد يكون لا مركزياً وبيد أشخاص قد يستغلون أية ثغرات لتطبيق التعليمات حسب أولوياتهم الشخصية .

ولعله من المفيد القول بأنه مهما تأجلت الاحتجاجات وقُبِلَ بالتعسف والتمييز في ممارسات الاختيار والتعيين فإنه سيكون مكلفاً للدائرة أو الشركة وستواجه تبعاته آجلاً أو عاجلاً .

ومن الأمثلة المعاصرة على ضرورة عكس مثل هذه الممارسات التي لا تقوم على أسس موضوعية القرارات الأخيرة لمجلس الوزراء في الأردن التي تم بموجبها التعميم على جميع الدوائر والشركات في الأردن بضرورة إعادة النظر في تعيين

من تم فصلهم أو عدم تعيينهم في السابق بسبب عدم الموافقة الأمنية لانتماءاتهم السياسية وما شابه .

ولعل الأسئلة والمطالبات من قبل هذه الفئة من المواطنين باسترداد حقوقهم المالية والتقاعدية وكأنهم كانوا عاملين طيلة المدة منذ أن تقدموا للعمل ورفضت طلباتهم أو منذ أن فصلوا عن العمل ، لعلّ ذلك يعطي فكرة واضحة عن الثمن الاداري والمالي لمثل تلك الممارسات .

٥ - إن التحدي الديمقراطي الذي يؤكد على ضرورة تكافؤ الفرص وعدم التمييز في ممارسات التعيين هو في رأي المؤلف أكبر التحديات التي يجب على إدارات شؤون الأفراد أن تتعامل معها ، وينبغي القول بأن ذلك لا ينطبق على المؤسسات الحكومية فحسب، بل يشمل الشركات الخاصة إذ أن الشركات التي تحس بالمسؤولية الاجتماعية وبضرورة تمتعها بالسمعة الحسنة في السوق تدرك أن الناس يراقبون تصرفاتها في مجالات التعيين وينعكس سلوكها على سلوكهم ، والتعامل معها ومع بضائعها وبالتالي على رقم مبيعاتها وأرباحها .

تلخيص

SUMMARY

يعالج هذا الفصل الخطوة العملية الأولى في مجال إدارة الأفراد وهي اختيار القوى العاملة . فيبين المصادر المختلفة التي يجب استكشافها من أجل الوصول إلى أكبر عدد ممن تتوفر فيهم الشروط المطلوبة للعمل ووسائل الاتصال بهم وذلك لإعلام أكبر عدد ممكن للتقدم بطلبات للعمل، سواء كان الحديث عن دائرة حكومية أو شركات خاصة وبعد ذلك يتم تحديد الإجراءات الرئيسية المتبعة للنظر في طلبات المتقدمين ابتداء من الفرز الشكلي واستبعاد الطلبات التي لا تتوافر فيها الشروط المطلوبة وانتهاء باتخاذ القرار النهائي بالتعيين ، وما يتبع ذلك من ضرورة توجيه الموظف الجديد وتعريفه بطبيعة عمله وواجباته وبموقعه الاداري في الجهاز ككل حتى يعي الهدف الجزئي الذي عليه تحقيقه ، وكيف ينسجم مع الهدف العام للجهاز

الرئيسي .

ولما كانت الامتحانات المختلفة هي من بين أفضل الوسائل الأكثر موضوعية والمتبعة للمفاضلة بين المتقدمين للعمل ، فقد تم التأكيد على الشروط الواجب توافرها فيها حتى لا تصبح وسائل شكلية تستخدم لاستبعاد فئات معينة من المجتمع والتمييز ضدها على اسس غير موضوعية وينتهي الفصل بالاشارة لبعض المشاكل والتحديات التي تواجه ادارات شؤون الأفراد وكيفية التعامل معها .

أسئلة للمراجعة والنقاش

REVIEW AND DISCUSSION QUESTIONS

- ما هي النظريات الرئيسية التي تحكم سلوك الباحث عن عمل ؟

- ما هو المقصود بمصادر اختيار القوى العاملة وما هي أهم الوسائل المختلفة للتعرف عليها ؟

- حدد خطوات إجراءات إختيار القوى العاملة ؟

- ما هي أهمية الامتحانات في عملية تعيين العاملين وما هي أهم الشروط اللازم توافرها فيها حتى تكون وسائل تنبئية صحيحة حول قـــدرات المتقدمين للعمل في المستقبل ؟

- يرى البعض بأن مهمة إدارة شؤون الأفراد تنتهي بقرار تعيين الموظف . علق على ذلك مبيناً صحة ذلك أو عدم صحته ومبرراً إجابتك ؟

- ما هي أهم المشاكل والتحديات التي تواجه إدارة الأفراد في مجال تعيين العاملين ؟

الهوامش

FOOTNOTES

١. O. Behling, G. Labovitz and M. Gainer, "College Recruiting : A Theoretical Base," **Personnel Journal**, No. 41. 1968, pp. 13-19.

٢. Stephen P. Robbins, **Personnel : The Management of Human Resources** (Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1978), pp. 78-79.

٣. William H. Holley and Kenneth Jennings, **Personnel Management : Functions and Issues** (New York : The Dryden Press, 1983), p. 155.

٤. المرجع نفسه ، ص ١١٧-١١٨.

٥. المرجع نفسه ، ص ١٢٢-١٢٣.

الفصل السابع

أجور وتعويضات القوى العاملة

WAGES AND COMPENSATIONS STRUCTURE

- تقديم
- العوامل التي تستعمل كأسس لتحديد الأجور والحوافز
- أنواع الحوافز ومزايا العمل
- أنظمة دفع الأجور
- الطرق المختلفة لتقييم الوظائف كأساس لتحديد الأجور
- المشاكل والتحديات
- تلخيص
- أسئلة للمراجعة والنقاش
- الهوامش

اجور وتعويضات القوى العاملة

WAGES AND COMPENSATION STRUCTURES

تقديم

INTRODUCTION

لا يمكن الفصل بين الحوافز والأجور وبين العمل والأداء. فالانسان وجميع المخلوقات يعملون مقابل أن يكون لهم مردود مجزٍ وإذا انعدم أو قل هذا العائد فإن الاستمرار في العمل يصبح محل شك ، ولا بد للادارة من تفهم دوافع الأفراد وحاجاتهم ، حتى يكون نظام الحوافز والأجور مناسباً ومشبعاً لتلك الحاجات . وكلما كانت نظم الحوافز والأجور مناسبة لحاجات كل فرد في التنظيم كلما كان وضع التنظيم وإمكانيات الأداء أفضل .

وبناء على ما تقدم يجب مراعاة الاعتبارات التالية في هذا المجال (١) :

١- اهتمام المديرين بتحليل حاجات العاملين وتفهمها .
٢- تناسب معظم المكافآت والأجور مع السلوك المرغوب .
٣- توافق السلوك الاداري المطلوب مع المصالح والأهداف الذاتية للموظف أو على الأقل عدم التناقض معها .
٤- علاقة مباشرة بين المكافآت والأجور من ناحية واشباع الحاجات من ناحية أخرى .

وبالاضافة إلى سؤال العاملين مباشرة لمعرفة حاجاتهم ، فإن ذلك الاسلوب قد لا يكون كافياً ولا بد من ملاحظة السلوك الذي يعكس الحاجات إذ قد لا توضح الأقوال حقيقة الدوافع الحقيقية بل قد تتنافى معها وكما يقول المثل الشعبي " أسمع كلامك أصدق ولما أشوف أفعالك أستغرب".

وتعتبر الأجور والتعويضات باللغة الادارية مقومات أساسية لا بد منها لوجود الحد الأدنى من الأداء وهي ليست بالتالي عوامل دافعة Motivators بل عوامل وقائية Maintenance ، ولذلك فهي تقدم لكافة العاملين وغير مرهونة بمستوى أداء

متميز ولكن ذلك لا يعني عدم الاهتمام بها ، لأن اختلال نظام الأجور والتعويضات سيؤدي كما ذكرنا في فصول سابقة إلى استياء العاملين Dissatisfaction الذي قد ينعكس بأشكال عدة كالتظلم ، التغيب ، والتأخر عن العمل ، أو التمارض وعدم الاهتمام بالعمل وما إلى ذلك من أشكال اللامبالاة . أما العوامل الدافعة فهي تلك التي يعتمد توفيرها على مقدار الأداء وتتناسب طردياً مع ذلك الأداء، ولا يستفيد منها إلاّ العاملون الذين يتجاوزون الحدود الدنيا للإنتاج ، فلا تعطى الحوافز لعدم التغيب بل حتى يكون دوام العامل مرتبطاً بأداء مميز يفترض انتظامه في العمل فمن الواجب على المؤسسات أن تتعامل مع العاملين على مستويين المستوى الأول وهو الأجور والتعويضات والمزايا المقررة حسب القوانين والأنظمة التي تحددها وزارة العمل وترى أن هذه بديهيات يؤدي التقصير فيها إلى إشكالات وإضرابات أو في أحسن الأحوال إلى ما ذكرناه من مظاهر التسيب . والمستوى الثاني العوامل الدافعة والتي تعتبر إضافات يختلف توافرها من مؤسسة لأخرى ومن موظف لأخر فهي ترتبط بإنجازات إضافية تزيد عن تلك التي يفترض أن يقوم بها العاملون وإلاّ تعرضوا لإجراءات عقابية قد تنتهي بفصلهم من العمل عند التقصير في أدائها

الاسس الرئيسية لتحديد الأجور

BASES FOR DETERMINING WAGES

هناك طريقتان رئيسيتان لتحديد الأجور هما :

١- الوقت الذي يقضيه العامل في العمل . إذ أن الوقت مورد رئيسي من موارد الانتاج وملك للعامل الذي يساهم في العمل من خلال وضعه وقته تحت تصرف المؤسسة التي يعمل بها . وتختلف المجتمعات في فهمها لأهمية الوقت فمنها ما يعتبره مورداً هاماً ومنه ما يعتبره مورداً فائضاً لا ينضب ، وبالتالي لا يعيره الأهمية اللازمة .

ونستطيع ملاحظة الأهمية التي تعطيها المجتمعات للوقت من خلال الوحدة التي يحسب على أساسها الأجر . فكلما قلت وحدة احتساب الزمن ، كلما كان المجتمع

متقدماً والعكس صحيح . ففي المجتمعات الرعوية البدائية كانت وحدة الزمن هي السنة أو الموسم إذ كان العامل يتقاضى أجره سنوياً أو موسمياً . ومن يعمل في ظل هذا الفهم يكون التغيب عنده أمراً غير ذي أهمية ، فمن يغيب شهراً من سنة لا يغيب إلاّ ١/١٢ من السنة . أما من يعمل بأجر اسبوعي فإن غياب يوم يعني الشيء الكثير، لأنه يعني أنه تغيب ١/٦ من أيام العمل ، وبالتالي فإنه وفقاً لهذا المعيار يتحدد الأجر على أساس أجر ساعة العمل أو أجر اليوم ، أو الاسبوع أو الاسبوعين أو الشهر (٣) .

٢- عدد الوحدات المنتجة أو الخدمات المقدمة ، فعوضاً عن احتساب الأجر على مدة الزمن الذي يقضيه العامل في العمل ، فإن العبرة هنا في كمية الناتج النهائي . ومن المألوف أن يتحدد الأداء المقبول بعدد معين من الوحدات ، ويعتبر ما يزيد عليه وحدات منتجة اضافية يكافئ عليها العاملون مكافآت إضافية .

وإضافة إلى هذين العاملين الرئيسيين فإن الاجور تتحدد على أسس إضافية سنتناولها بشيء من التفصيل .

العوامل الأخرى التي تستعمل كأسس لتحديد الأجور والحوافز
OTHER FACTORS IN DESIGNING WAGES AND INCENTIVES

رغم أن معظم المديرين والمؤسسات والعاملين يمكن أن يجيبوا على السؤال هل محددات الحوافز والأجور تعتبر الكفاءة هي الأساس ، إلاّ أنه من الضروري ترجمة وتجزئة هذا الفهم فمفهوم الكفاءة نسبي ويمكن اعتبار العوامل التالية من مكونات الكفاءة (٢) .

١- مستوى الأداء Performance Level :

فطالما أن العامل موجود للقيام بعمل معين فمن الأولى أن يتحدد أجره حسب مساهمته في العمل وحسب ما يحققه من نتائج ، وكلما كانت معايير الأداء واضحة من حيث الكم والنوع كلما كان الأمر سهلاً . ومن الأمثلة على ذلك عدد الوحدات المنتجة ، أو عدد الطلبات التي يتم البت فيها ...الخ .

٢- الجهد المبذول Effort :

يصعب في بعض الأعمال قياس الناتج النهائي لما يقوم به العامل مما يجعل المؤسسة تلجأ إلى تقرير الأجور حسب الجهد الذي يبذله العامل ممثلاً بساعات العمل ، وصعوبته إلى أخر ذلك ، overtime أجراً أعلى نظراً لأهمية الوقت وكونه أحد الموارد التي لا يمكن تعويضها (٣) .

٣- الأقدمية Seniority وذلك يعني أن الأجور تتحدد حسب عدد سنوات الخدمة في العمل .

٤- المهارات Skills التي تتوافر في الموظف . ووفقاً لهذا الأساس فالعامل الذي تتوافر فيه مهارات أكثر يكون أجره أكثر .

٥- صعوبة العمل Job Difficulty :

ويشمل ذلك ظروف العمل ووقت أدائه والأدوات المستخدمة والبيئة التي يعمل بها فالأجر، هنا يتناسب طردياً مع صعوبة تلك الظروف .

٦- درجة المسؤولية Job Responsibility التي يتحملها العامل . وتتطلب منه اتخاذ قرارات حاسمة . فزيادة هذه المسؤولية يزيد الأجر .

٧- تكاليف المعيشة Cost of Living :

فلا يمكن إغفال تكاليف المعيشة عند تحديد الأجور إذ أن الأرقام المطلقة لا تعني الكثير إذا ما أخذت بمعزل عن تكاليف الحياة . فمائة دينار في بلد معين قد تكون راتباً مجزياً بينما لا تمثل في بلد أخر أي تعويض حقيقي للعمل وذلك لارتفاع تكاليف المعيشة .

ولعل هذا ما يفسر هجرة قوى عاملة من بلد لآخر رغم أن قيمة الراتب قد تتساوى في كلا البلدين بحيث يكمن الفرق في تكاليف المعيشة بين البلدين .

٨- ندرة القوى العاملة Scarcity of Manpower :

إذ أن القوى العاملة النادرة أو التي يزيد الطلب عليها تتقاضى أجوراً أعلى من تلك التي يزيد عرضها في السوق وذلك بحكم قانون العرض والطلب الذي ينص أنه كلما زاد المعروض من السلع كلما قل سعرها والعكس صحيح .

٩- مدى الأرباح التي تحققها المؤسسة Profitability :

فالمؤسسات ذات الأرباح العالية أقدر على دفع أجور أعلى من تلك التي أرباحها متدنية .

١٠- القوة التي تتمتع بها النقابات أو اتحادات العمال . فكلما كان العمال منظمين في هيئات نقابية كلما كانت الأجور أعلى ، لأن النقابات ستفاوض باستمرار للمحافظة على عدم تآكل أجور العاملين بفعل التضخم ، أو بفعل المنافسة غير العادلة للعاملين من قبل العمالة الوافدة التي قد ترضى بأجور أقل وتعطى بالتالي الأولوية على العمالة الوطنية في غياب النقابات .

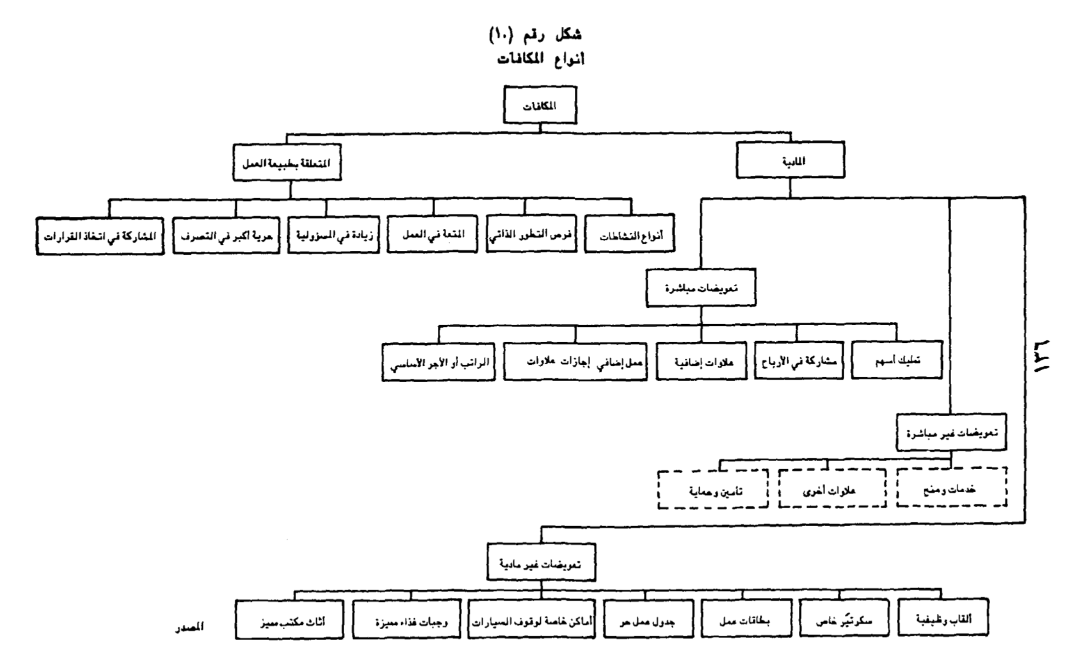
أنواع الحوافز

INCENTIVES

تتعدد الحوافز التي توفرها المؤسسات للعاملين ما بين تلك الموجهة للأفراد ، وللمجموعة ، أو لجميع العاملين كما يوضح الشكل المرفق رقم (١٠) ، وهي إما مكافآت داخلية تتأثر نتيجة رضا العامل عن العمل ، أو خارجية وهي ما توفره المؤسسة للعامل بشكل مباشر كحافز ظاهر وملموس . ومن هذه الحوافز الخارجية ما يلي :

١- التعويضات المباشرة Direct Copensation : وتتمثل بالرواتب أو الأجور وبدل العمل الاضافي والمشاركة في الأرباح وفرصة شراء أسهم في المؤسسة .

شكل رقم (١٠)
أنواع المكافآت



المصدر

Stephen P. Robbins, **Personnel : The Management of Himan Resources**, p.

٢- **التعويضات غير المباشرة Indirect Compensation** : وتشمل التأمينات الاجتماعية والصحية ومزايا أخرى وبدل الإجازات السنوية والمرضية أو بدل مواصلات وبدل سكن أو السكن المدعوم وما إلى ذلك ، مما يشكل في النهاية أجوراً بطريقة غير مباشرة .

٣- **الحوافز غير المالية Nonfinancial Incentives** : وهي المزايا التي تتصل بالمكانة الإجتماعية ، كالمكتب الفخم والمؤثث والمسمّى الوظيفي ، وخدمات السكرتاريا وغير ذلك من مظاهر الأهمية لشاغل الوظيفة .

٤- **تعويضات متنوعة Cafeteria-Style Compensation** : تطبيقاً لنظرية التوقع (Expectancy Theory) تلجأ بعض المؤسسات في الدول المتقدمة إلى تحديد القيمة النقدية لأجرالموظف ، ولكنها تعطيه فرصة اختيار كيفية ونوعية هذا الأجر ضمن السقف المحددة، وتشمل الاختيارات البدل النقدي ، والتأمينات ، وبدل اسكان ، والاشتراك في جمعيات استهلاكية وذلك بوجود سعر لكل خدمة من هذه الخدمات . والفكرة هنا أن تتجاوب الحوافز مع متطلبات وحاجات كل موظف .

العدالة في الأجرEquiatable Wage :

ومهما كان نظام الأجر المتبع ، فإن المهم هو مراعاة العدالة equity في تحديد الأجور ومعرفة ما يترتب على شعور العامل من الاجحاف وعدم تناسب أجره مع ما يقدمه من عمل ، أو تفاوت الأجور بين العاملين دون وجود أسباب موضوعية . ويترتب على هذا الشعور عدة نتائج سيئة كالتغيب وتدني الإنتاجية إلى عرقلة عمل الغير ، وقد تنتهي بترك العمل مما يعني خسارة المؤسسة لكفاءة استثمرت فيها كثيراً من الموارد .

ويمكن تحديد مختلف أنواع الحوافز والأجور والمزايا الأخرى Fringe Benefits التي يتقاضاها العاملون بشيء من التفصيل بالامور التالية :

١- الرواتب المنتظمة التي يتقاضاها العمال أو الموظفون بشكل منتظم شهري أو نصف شهري أو اسبوعي . ويدخل ضمن ذلك أيضاً الرواتب التقاعدية التي تترتب على قضاء العامل أو الموظف حداً أدنى من سنوات العمل تحدده

القوانين والأنظمة . وغالباً ما تصرف الرواتب التقاعدية للعاملين في الأجهزة الحكومية أما في الشركات والمصانع فإن البديل للراتب التقاعدي هو ما يسمى براتب الضمان الاجتماعي وما يتفرع عنه من رواتب بسبب إصابات العمال أو العجز الجزئي أو الكلي أو المكافآت .

والضمان الاجتماعي هنا تمثل وسيلة يضمن من خلالها العامل عيشاً كريماً بعد وصوله إلى سن معينة وهي سن ال ٦٥-٧٠ سنة ، وتتوفر الموارد لدفع ذلك من خلال مساهمة مشتركة بين العامل وصاحب العمل إذ تقتطع إقتطاعات شهرية من قيمة الأجور الشهرية موزعة بين صاحب العمل والعامل بحيث يدفع صاحب العمل ٨٪ من قيمة اجور العاملين ويقتطع ٥٪ من أجور عماله -كما هو الوضع في الأردن- شهرياً وتتجمع هذه الموارد في مؤسسة الضمان الاجتماعي التي تستثمرها بمشاريع انتاجية ذات أرباح مناسبة لتنمي هذه الموارد بشكل يجعلها قادرة على دفع استحقاقات المشتركين عند الحاجة . ولأن وقت استحقاق الرواتب أو التعويضات الشهرية يأتي تعويضاً عن خدمات سابقة قدمها العامل وهو في قمة عطائه ، فإنه ينظر لتلك العملية وكأنها تحويل جيل إلى جيل أخر بمعنى أن الذين سيتلقون تعويضاتهم من الضمان الإجتماعي بعد عشرين سنة تكون من مساهمات من هم على رأس أعمالهم الآن وهكذا وفي الأردن صدر قانون الضمان الاجتماعي سنة ١٩٧٨ واشتمل التأمين في البداية على إصابات العمل وأمراض المهنة ، والتأمين ضد الشيخوخة والعجز والوفاة ، وشمل الضمان الاجتماعي تحديد فئات أصحاب العمل والعمال وتاريخ تطبيقه عليهم ، كان أحدثها شمول الشركات والمؤسسات التي تستخدم ٥ أشخاص وأكثر والأردنيين العاملين في البعثات السياسية والدولية الأجنبية العاملة في المملكة إضافة إلى الاردنيين العاملين في الخارج والاردنيين الذين لم يشملهم التطبيق الالزامي . وقد بلغ عدد المسجلين في الضمان مع نهاية ١٩٨٧ (٤٣٨٦٧٠). وكذلك بلغ عدد المستفيدين من رواتب التقاعد والتعويضات وتأمينات إصابات العمل على حداثة إنشاء مؤسسة الضمان ١١١٤٦٥ بكلفة حوالي ٢٧ مليون دينار وبلغ عدد المنشآت الخاضعة لقانون الضمان الإجتماعي سنة ١٩٨٧ بـ ١٤٦٦ منشأة (٥) .

ولذا فمن اللازم الحرص على العدالة في الاقتطاعات والدفعات للضمان

الإجتماعي ، ومنه ما أشرنا اليه في هذا السياق وهو التعويض الذي يستحق للعامل بعد وصوله سن معينة سن الشيخوخة وعدم القدرة على الاستمرار في العطاء .

٢- تعويضات التأمين ضد البطالة :

يمكن لمظلة الضمان الإجتماعي أن تتسع لتشمل أيضاً ما يسمى بالتأمين ضد البطالة ، حيث هناك أنظمة في الدول التي قطعت شوطاً أكبر في مجال الصناعة والعمل تضمن للعامل دخلاً فيما إذا تعطل عن العمل بسبب عدم وجود فرص عمل له بشرط أن يكون قد عمل فترة محددة من الزمن وأن يقدم طلباً للحصول على عمل لدى الجهات المختصة لدوائر الاستخدام المعنية كوزارة العمل ، وأن يكون على استعداد لقبول فرصة عمل تتناسب مع تأهيله وخبراته . وعادة ما يتم تحديد الفترة التي يعطيها مثل هذا التأمين بحيث لا تكون طويلة وتصبح بالتالي مصدراً لاستهلاك مدخرات واستثمارات الضمان الاجتماعي ، وقد تصل هذه الفترة حسب مستوى الدولة وظروفها وحجم الاشتراكات ما بين ٤-٦ أشهر . ولم يشمل الضمان الاجتماعي في الاردن هذا النوع من التأمينات رغم أنه قيد الدراسة والبحث في مؤسسة الضمان الإجتماعي كما فهم المؤلف .

٣- التأمين ضد إصابات العمل :

ويستحق هذا النوع من التعويضات العمال الذين يتعرضون لإصابات عمل . وتختلف قيمة التعويضات حسب طبيعة الاصابة ونتائجها من حيث كونها إصابة عطل جزئي أو عطل كلي . وهناك بالعادة تصنيفات تحدد أنواع الاصابات وتقدر مدى الضرر الذي الحقته بالعامل ، وكذلك هناك لجاناً تنظر في الحالات غير الواردة في مثل تلك التصنيفات . ونظراً لقيمة المدفوعات التي تترتب على اصابات العمل فإن المصانع والشركات تلجأ عادة للتأمين على العاملين فيها لقاء مبالغ تدفعها لذلك الغرض وتختلف عادة قيمة أقساط التأمين حسب درجة خطورة العمل وسجل المؤسسة المؤمنّة . فكلما كان العمل خطراً ، كلما كان سجل المؤسسة حافلاً بالحوادث، وكان القسط مكلفاً مما يدفع بالمؤسسات والمصانع إلى تحسين ظروف العمل فيها وتوفير وسائل السلامة العمالية . وفي الأردن يتحمل صاحب العمل مسؤولية هذا

النوع من التأمين إذ يدفع ٢٪ من قيمة الأجور الشهرية ولا يلتزم العامل بدفع أي مبلغ (٦) .

٤- مزايا عمل وتعويضات أخرى:

إضافة إلى هذه التعويضات الأساسية ، ونتيجة لزيادة التنافس بين المؤسسات المختلفة لاستقطاب العاملين فيها، أصبح هناك حزمة من المزايا والتعويضات التي هي مزيج من بدلات نقدية وعينية . ومن هذه المزايا :

أ- **الإجازات في المناسبات والأعياد الرسمية** . كعيد المولد النبوي ، وعيد الفطر وعيد الأضحى ، ويوم الاستقلال وميلاد جلالة الملك وغير ذلك من المناسبات الدينية والقومية . ففي هذه المناسبات يأخذ العامل إجازة ، وإن عمل يأخذ بدلاً اضافياً إذ تعتبر هذه الاجازات حقوقاً أساسية للعامل .

ب- **الإجازات السنوية** . وهي تعطى للعمال بعد إمضائهم فترات عمل لا تقل في العادة عن ستة أشهر، لأنها محسوبة في العادة على أساس سنوي . والمقصود فيها أن الانسان يحتاج لوقت يستريح فيه من عناء العمل ليجدد نشاطه .

جـ- **الاجازات المرضية** . وتعطى للعامل في الحالات المرضية أو لمراجعة الطبيب ، وقد أصبحت إلى درجة كبيرة حقاً مكتسباً يستفيد منه العامل حتى لو لم يكن مريضاً ، لأنه إذا تغيب عن العمل لسبب ما يمكنه أن يحتسب ذلك حالة مرضية .

د- **إجازات طويلة مدفوعة الراتب** . وهي بالعادة تدفع في الأردن للعاملين في المؤسسات العلمية والبحثية كالجامعات ومعاهد التعليم العالي ، حيث أن العرف والتعليمات تنص على حق الاستاذ الجامعي في إجازة تفرغ علمي يقضيها في المكان الذي يريد لعمل أبحاث ودراسات ، ويفترض أن لا يعمل فيها براتب* ، ويقصد من ذلك أن

---

*رغم أن الجامعات الأردنية يحكمها قانون واحد إلاّ أن الجامعة الأردنية هي التي تمنع حصول الاستاذ على عمل براتب خلال تلك الإجازة .

يجدد معلوماته ويريح نفسه ليعود إلى عمله بجد ونشاط أكثر، وهي نوع من أنواع الحوافز .

هـ- إجازات التعليم للحصول على درجات علمية ، أو حضـــور دورات تدريبية، حيث يتم ايفاد العامل للتأهيل ودفع راتبه كاملاً بل أن بعضاً منها تدفع رسوم الدراسة .

٥- تعويضات تقاعدية :

وهي نظام قد يكون بديلاً أو اضافياً لبرامج الضمان الإجتماعي ، ولكنها في أغلب الأحيان بديلة للضمان الإجتماعي ، وتنطبق على موظفي الحكومة حيث يُؤمن لهم بعد قضائهم حداً أدنى من الزمن في الخدمة دخلاً شهرياً ثابتاً يتم احتسابه بنسبه معينة محسوبة على أساس معدل دخل الفرد على مدى السنوات مضروباً بعدد سنوات العمل .

٦- التامين الصحي :

حيث تلتزم معظم المؤسسات في الأردن بإشراك موظفيها في نوع من التأمين الصحي الفردي أو الجماعي . حيث هناك خيارات عديدة بين تلك التي تعين أطباء ومستشفيات معتمدة يمكن للعاملين فيها مراجعتهم بموجب بطاقة تأمين صحية أو اعطائهم الخيار للمعالجة عند أي جهة يرونها مناسبة وصرف بدل العلاج والأدوية لهم .

٧- التامين على الحياة .

وتتخذ أشكالاً عديدة يمكن أن تكون الاشتراكات في التامينات مدفوعة من قبل صاحب العمل ، أو يمكن للعامل المشاركة بجزء من هذا القسط من خلال المؤسسة التي يعمل فيها أو بنفسه مباشرة من خلال دفع قيمة بوليصة التأمين مقابل بدل إضافي يدفعه .

٨- خدمات إضافية :

زيادة في الحوافز المتوفرة للعاملين ، تسعى بعض المؤسسات إلى تنمية ولاء

العاملين لها وايجاد ما يسمى بالثقافة المؤسسية Organizational Culture عن طريق تنظيم نشاطات مختلفة ، كتوفير اشتراك في نوادي خاصة للعاملين في الشركة، أو توفير خدمات ارشاد نفسي واجتماعي لمساعدة العاملين على التأقلم مع بيئة العمل، أو التخطيط للمستقبل بعد الوصول لسن التقاعد .

ومن ذلك أيضاً ايجاد الجمعيات الاستهلاكية الخاصة بالعاملين أو التفاوض مع شركات ومؤسسات للحصول على نسب خصم معينة للعاملين فيها ، أو الاتصال بالبنوك ومؤسسات الإقراض للحصول على مزايا للقروض للعاملين فيها وغير ذلك من الميزات التي يمكن للمدير الناجح أن يسعى لتوفيرها مما قد يكون نوعاً من الدعاية غير المباشرة للعمل سواء باتجاه العاملين أو تجاه المجتمع بشكل عام حيث أن ذلك نوعاً من تعميم التعريف بالمؤسسة .

ويمكن أن تكون قائمة الخدمات طويلة تشمل السكن الوظيفي للعاملين بأسعار مخفضة أو باعفاء كامل من التكاليف .

أنظمة دفع الأجور
PAY SYSTEMS

لا بد لأي مؤسسة جادة في المحافظة على العناصر الجيدة فيها من وضع نظام مقبول للأجور بحيث تتوفر فيه العدالة على المستويين الداخلي والخارجي . فعلى المستوى الداخلي يجب أن يشعر العامل بأن ما يتقاضاه من أجر يتناسب مع ما يقدمه من عمل . وكذلك فإن هذا الشعور بالعدالة على المستوى الداخلي لا يتعزز الاّ بشعور العامل بأن أجره يتساوى مع نظرائه في المؤسسات المنافسة وإلاّ فإنه سيحاول جاهداً الانتقال إلى مؤسسات تعطيه شروط عمل وأجور أفضل ، من هنا تبدو أهمية تطوير نظم عادلة للأجور . وهناك طرق عدة في هذا المجال تستلزم بداية عدة خطوات أساسية منها (٧) :

١- عمل مسوحات أو استقصاءات بهدف التعرف على ما يدفع للوظائف

الرئيسية في السوق وقد تأخذ هذه المسوحات الشكل الرسمي عن طريق الاستبيانات أو تقتصر على الطرق غير الرسمية كالاتصالات مع من لهم معرفة بهذه الامور .

٢- **تقييم الوظائف** وذلك من خلال تحديد صعوبة العمل والمسؤولية التي يتحملها العامل ، والمهارة أو المؤهل الذي يستلزمه القيام بالعمل إلى غير ذلك من تلك الأمور المشار اليها في تحليل الوظيفة .
٣- **تجميع الوظائف** المتشابهة أو المتماثلة في فئات أجور تتناسب معها .
٤- **وضع سعر لكل فئة** من الدرجات أو كل وظيفة على ضوء عملية التقييم .
٥- **تصويب نظام الأجور** السائد وفقاً للنتائج .

ومن الناحية النظرية فإنه، وكما اسلفنا، يتحدد الأجر حسب عوامل يفترض أنها تترجم في النهاية مفهوم الكفاءة بأبعادها المختلفة والذي يتحدد بموجبه الأجر على قدرة العمل . وهناك عدة طرق تتبع عادة لتقرير الأجور من خلال تقييم الوظائف وهي :

١- **طريقة الترتيب** للوظائف حسب صعوبتها ومن ثم تصنيف الوظائف المتشابهة في فئات متشابهة وبالتالي تحديد مستوى أجر كل فئة .
٢- **طريقة التصنيف** أو وضع الدرجات حسب العوامل المهمة في الوظيفة وتختلف هذه الطريقة عن السابقة بأنها على عكس الطريقة السابقة التي تصنف فيها الوظائف على أساس تحليل شامل لإن أساس التصنيف هنا هو على أساس النقاط المهمة في الوظيفة باعتبارها التي تؤثر في نوعية وصعوبة العمل دون باقي التفاصيل .
٣- **طريقة النقاط المختصرة** ووفقاً لهذه الطريقة يتم تحليل الوظيفة إلى عدة نقاط تشمل مثلاً المهارات ، والجهد المبذول ودرجة المسؤولية إذ تقيم هنا مثلاً أهمية الوظيفة مرة حسب صعوبة ظروف العمل فيها ، وحسب المهارة اللازمة، ودرجة المسؤولية التي تتطلبها وما إلى ذلك ، ويتم وضع أجور مقابل كل مرتبة من الوظائف .
٤- **طريقة النقاط المفصلة** يتم هنا تقييم كل وظيفة على ثلاث مراحل :

الأولى تتضمن أ- تحديد العناصر التي يتحدد على أساسها الأجر ب- والثانية إعطاء درجات متفاوته لهذه العناصر ، ومن ثم تحديد علاقة لكل عنصر من هذه العناصر في العمل . حيث أن معدل النقاط أو علامات كافة العناصر لكل وظيفة التي يضعها المقيمون تكون أساس تحديد الأجر، بحيث تعطى كل نقطة قيمة نقدية معينة ، وبالتالي يكون راتب كل وظيفة عدد النقاط مضروباً بالقيمة النقدية كما يوضح الشكل رقم (١٠).

٥- طريقة تصنيف الوظائف وتعتبر هذه الطريقة أقل تعقيداً من الطرق السابقة إذ يتم بموجبها تصنيف الوظائف بعد وصفها إلى فئات معينة أو درجات داخل كل فئة . وغالباً ما يتم التصنيف على أسس كالنحو التالي : صعوبة العمل ، وظروفه ، الإشراف المطلوب ، الخبرة ، وأسلوب العلاقات السائدة بين العاملين ، ومدى الحاجة لتحمل المسؤولية في اتخاذ القرارات ، كأن يتم تقسيم الوظائف إلى ثلاث فئات ، التنفيذية ، والمهنية ، وعادية لا تحتاج إلى مهارات معقدة ، وصعوبة ظروف الأداء ، وفئة المتعاملين ..الخ ومن ثم يتم إعطاء اوزان مختلفة لكل عامل ودوره في الوظيفة وتجمع الوظائف ذات النقاط المتماثلة في فئات يتحدد على أساسها الأجر .

٦- مقارنة العناصر التي يحتويها العمل للوصول إلى تحديد القيمة النقدية لكل عنصر من عناصر العمل . ويتم ذلك باختيار وظائف رئيسية كنماذج تمثل مختلف الوظائف ومن ثم تحديد جزيئات هذه الوظائف أو متطلباتها ومن ثم تقدر قيمة هذه العناصر في مختلف فئات الوظائف . وبالتالي فإن مجموع التقديرات النقدية لهذه العناصر ضمن كل وظيفة تمثل معدل الأجر بالساعة والذي يمكن أن يترجم إلى أجور اسبوعية أو شهرية .

وأياً كانت الطريقة التي يتم اعتمادها لتقييم الوظائف ، فإن الخطوة التالية هي تسعير هذه الوظائف وهو أمر تتحكم فيه عوامل عدة كما سبق ذكره في بداية هذا الفصل ومنها (٥) :

١- ربحية المؤسسة .
٢- تكاليف المعيشة .
٣- مدى ندرة القوى العاملة .
٤- قوة النقابات والإتحادات العمالية .

ورغم أن هناك أساليباً علمية متطورة تستطيع المؤسسة اتباعها للتأكد من عدالة الأجور، فإنني لا أظن أنها تفيد في وضعنا هنا في الأردن حيث لم نصل بعد إلى بديهيات مثل وصف الوظائف ناهيك عن التقييم ونظم الأجور .

شكل رقم (١٠)

نموذج لاستخدام طريقة النقاط كأساس لاحتساب الأجر

وظيفة مستشار

العنصر	درجة أولى*	درجة ثانية	درجة ثالثة
<u>المهارة</u>			
المؤهل العلمي	٢٥	٢٠	١٥
القيام بمبادرات	٢٠	١٨	١٦
<u>الاتصال والاقناع</u>			
اسلوب الاتصال	٥٥	٤٠	٣٥
القدرة على التأمين	٤٠	٣٦	٣٢
الوسائل المستخدمة في الاتصال	٢٥	٢٠	١٥
مجموع النقاط	١٦٥	١٣٤	١١٣

* الدرجات مرتبة تنازلياً فالدرجة الأهم هي الأولى وليس الثالثة

الطرق المختلفة لتقييم الوظائف كأساس لتحديد الأجور

JOB EVALUATION AS A BASIS FOR DETERMINING WAGES

لما كان الأجر يتقرر نتيجة لما تسفر عنه عملية تقييم الوظائف فلا بد من التعريف بالطرق المختلفة في هذا المجال . لأن قيمة الوظيفة ومساهمتها في تحقيق الأهداف التي تتوخاها المؤسسة هو الأساس المناسب لتحديد الأجر . وترتبط هذه القيمة بدرجة صعوبة العمل ودرجة المسؤولية والمهارة وظروف العمل أو مع غيرها من العوامل التي تتفاوت طريقتها من وظيفة لأخرى . ولأهمية النتائج المترتبة على عملية التقييم فإنه من الضروري جداً ملاحظة ما يلي :

تشكيل لجنة تتولى القيام بهذا العمل ممن لهم خبرة ودراية بالأعمال موضوع التقييم بحيث يعرفون الوظائف الرئيسية في العمل ، وتحديد العناصر التي ستشكل الأساس لتحديد الأجور . وكذلك العمل على ضمان تعاون العاملين مع هذه اللجنة وتطمينهم بأن أجورهم لن تتأثر سلباً بما تقوم به مثل هذه اللجنة . هذا وتتعدد طرق التقييم في هذا المجال والتي من أهمها ما يلي (٨) :

١- طريقة الترتيب للوظائف حسب الأهمية . Ranking Method ويتم ذلك وفقاً لعامل رئيسي ، كصعوبة العمل أو ظروفه وذلك وفقاً للعنصر الرئيسي حسب تقدير المقيم . وتشتمل هذه الطريقة على جمع المعلومات الأساسية عن طبيعة العمل وهو ما يمكن الوصول اليه من خلال الاطلاع على وصف الوظيفة ، ومن ثم اختيار الوظائف الرئيسية بدل محاولة تقييم كل الوظائف ، وخاصة إذا كانت المنظمات كبيرة الحجم . ويفيد في هذا المجال محاولة تقييم الوظائف من الفئات المختلفة كأن نقول الوظائف اليدوية التي تشتمل على مناولة المواد ، والوظائف الكتابية أو الروتينية ، أو الوظائف التنفيذية ، أو الوظائف الاستشارية ، ومن ثم ترتيب أهمية هذه الوظائف بشكل تصاعدي أو تنازلي . وتوخياً للوصول إلى نتيجة دقيقة يتم أخذ معدل المنزلة الوظيفية من أراء عدة للمقيمين يفترض أن يقوم كل منهم بالعمل منفرداً . وعلى هذا الأساس يتم تخصيص أجور تتناسب طردياً مع زيادة مرتبة الوظيفة .

٢- طريقة مقارنة العناصر الرئيسية في الوظيفة التي يتم على أساسها تحديد الأجر .

تعتبر هذه الطريقة محاولة متقدمة على الطريقة السابقة التي يجري فيها ترتيب الوظائف بشكل ايجابي حسب أهميتها، بينما يتم وفقاً لهذا الاسلوب تقييم كل وظيفة عدة مرات وذلك حسب تعدد العناصر فيها ، وبالتالي فإن معدل العلامات يكون حصيلة معدل عناصر مختلفة .

المشاكل والتحديات

PROBLEMS AND CHALLENGES

إن تطبيق نظام عادل للأجور والحوافز على أهميته يواجه مشاكل عدة منها :

١- تحديد الأجر العادل :

فمفهوم العدالة نفسه مفهوم نسبي يختلف من بلد لآخر ، ومن شخص لآخر، بل ومن وقت لآخر فكيف يمكن والحالة هذه الوصول للأجر العادل وما هي مكونات العدالة . وهنا يجب التفريق بين مفهومين هما المساواة equality والعدالة equity فلا يُطلب أبداً أن تتساوى أجور العاملين على مختلف فئاتهم ووظائفهم، ولا بين العاملين في مختلف الدول ، ولكن المهم مراعاة إعطاء أجور متساوية للأعمال المتشابهة ، فمن المهم أن يشعر العامل أنه ليس هناك فروق جوهرية بين أجور الأعمال المتشابهة فكما يقول المثل : الظلم بين الجميع عدالة . أما اذا شعر العامل أن هناك تفاوتاً بين العاملين لا تبرره الفروق في طبيعة الأعمال فإن ذلك سيؤدي به إلى الاحباط حتى وإن كان أجره كافياً .

٢- التضخم في الأسعار :

لا بد لنظام الأجور أن يكفل حياة كريمة للعامل حتى يكون مطمئناً وهو يقوم بعمله لأن أجره يؤمن له دخلاً كافياً لمتطلبات الحياة الضرورية . ورغم حرص المؤسسات الناجحة عند تحديدها لمستوى الأجور على أخذ ذلك بعين الاعتبار، إلا أن سباقها مع تزايد الأسعار وتزايد تكاليف المعيشة يضيف لأعبائها أعباءاً اضافية . ولذلك من الضروري على إدارة الأفراد أن توضح للعاملين حرصها على أن تواكب الأجور والأسعار وتكاليف المعيشة ولكن في المقابل فإن عليهم تعويض ذلك من خلال زيادة الانتاج وخفض التكاليف، وإلاّ فإن الزيادة في الأجور ستؤدي حتماً إلى أثار خطيرة على المؤسسة قد تقودها للأفلاس . من هنا تظهر كفاءة مدير شؤون العاملين في التفاوض مع النقابات وممثلي العمال لتوضيح العلاقة المتوازنة بين ما يقدمه العاملون من عمل وما يستحقونه من أجور وللوصول إلى معادلة مقبولة من الطرفين بين الأجور والأرباح المحققة .

٣- العلاقة بين الأجر والمؤهل أو الأجر والعمل في غياب الوصف الوظيفي للأعمال ، يتم اللجوء إلى المؤهل العلمي كأساس لتحديد الأجر . إذ يتقاضى العامل الحاصل على مؤهل على راتباً أعلى رغم أن ذلك المؤهل قد لا يكون له علاقة بالعمل ، أو أن العامل الأقل تأهيلاً يقوم بنفس المهام وبنفس الكفاءة . إن اللجوء لهذا الأسلوب لتحديد الأجور هو أشبه ما يكون بتسعير المؤهل وليس العمل ، وهذا أمر مثير لإحباط العاملين النشيطين ويجعلهم يشعرون بالحيف فيقلل إنتاجيتهم ويؤثر سلبياً على علاقاتهم . فالأصل أن يعطى الأجر للعمل وليس للمؤهل، وهذا أمر يستدعي انتباه دائرة شؤون الأفراد لتهتم بنظام وصف وظيفي مناسب .

تلخيص

SUMMARY

عالجنا في هذا الفصل مفهوم الأجور والحوافز المختلفة بصفتها المقابل الذي يتلقاه العامل مقابل ما يقدمه من عمل . وتم ابتداءاً تحديد العوامل التي تستعمل كأسس لتحديد الأجور والحوافز ومن ثم استعراض مختلف الحوافز والأجور المباشرة والأخرى غير المباشرة التي لا تأتي بالضرورة على شكل عائدات نقدية مباشرة ، رغم أنها لا تقل عنها أهمية وكذلك تم التعريف بأنظمة دفع الأجور من خلال استعراض طرق تقييم الوظائف على أساس أنها الأسس الموضوعية لتحديد الأجور . وانتهى الفصل بمناقشة المشاكل والتحديات التي تواجه إدارات شؤون الأفراد في هذا المجال ثم بعض الأسئلة التي تُذكر بما تم معالجته في هذا الفصل لتسهيل النقاش حول ما تم فهمه منها .

اسئلة للمراجعة والنقاش

REVIEW AND DISCUSSION QUESTIONS

- ما هي الاسس المختلفة التي يتم الاسترشاد بها عند وضع نظام للأجور والحوافز ؟

- ما هي الأنظمة المختلفة لدفع الأجور ؟

- عرّف بالطرق الرئيسية لتقييم الوظائف واعتمادها كأسس لتحديد الأجور؟

- ما هي المشاكل الرئيسية التي تواجه واضعي نظم الأجور والحوافز ؟

الهوامش

FOOTNOTES

١. Stephen P. Robbins, **Personnel : The Management of Human Resources** Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1978), p. 264.

٢. نفس المرجع ، ص ٢٦٣-٢٩٠.

٣. حول مفهوم الوقت وأهميته كمورد هام من عناصر الانتاج انظر :
محمد قاسم القريوتي ،" ادارة الوقت" **مجلة جامعة دمشق** ، المجلد الأول العدد الثاني حزيران ١٩٨٥ ،(ص ١٢٩-١٤٦) .

٤. Stephen P. Robbins, **Personnel Management**, pp. 271-276.

٥. المملكة الأردنية الهاشمية ، المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي ، **التقرير الثالث** ١٩٨٦-١٩٨٧ تشرين الأول ١٩٨٨ ، ص . ٩-٢٣ .

٦. نفس المرجع . ص ٣١.

٧. Garry Dessler, **Personnel Management**, Fourth edition (Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1988), pp. 336-356.

٨. نفس المرجع ، ص ٣٤٢-٣٥٦ .

٩. LeRoy A. Pemberton and E. Dana Gibson, **Administrative Systems Management.** Belmont, California : wadsowrth Publishing Company, 1968), p. 257.

الفصل الثامن

تدريب القوى العاملة

MANPOWER TRAINING

- تقديم
- تعريف التدريب
- المبادئ العامة للتدريب
- تحديد الحاجات التدريبية
- تخطيط وتنفيذ البرامج التدريبية
- أساليب التدريب المختلفة
- المنهج التكاملي في التدريب
- تقييم البرامج التدريبية
- البرامج التدريبية في الأردن
- دور معهد الادارة العامة
- دور مركز الاستشارات والخدمات الفنيـــة والدراسات التابع للجامعة الأردنية
- دور معهد الادارة الاردني
- معهد السلامة العمالية
- جهات أخرى
- موازنات التدريب في الأردن
- تلخيص
- اسئلة للمراجعة والنقاش
- الهوامش

تدريب القوى العاملة
.AINING OF MANPOWER

تقديم INTRODUCTION

مهما تكن إجراءات اختيار العاملين دقيقة في اختيار أفضل العناصر وأكثرها كفاءة ، فإن هناك مستجدات كثيرة على العمل ، على صعيد التكنولوجيا المستعملة ، أو السلع أو الخدمات المنتجة ، أو جمهور المنتفعين والمتعاملين مع المؤسسات أو كلها مجتمعة ، مما يستدعي إعادة النظر في الأساليب المتبعة في العمل ، كزيادة قدرة الأجهزة على التكيف مع هذه التغيرات . ولما كانت المؤسسات هي مجموعة من الأفراد ، فإن المقصود هنا هو إعادة النظر في مدى جاهزية العاملين وتدريبهم وتزويدهم بالمهارات والمعارف اللازمة التي تساعدهم على القيام بالأعمال الموكولة اليهم خير قيام .

وإذا لم تسبق الادارة الأحداث ، فإن مظاهر عديدة مثل تدني الانتاجية والتقصير في إنجاز المهام أو زيادة حوادث العمل أو الشكاوى تطفو على السطح .

تعريف التدريب

تختلط مفاهيم التدريب والتعليم والتعلّم ، فالتعليم هو الإطار الأوسع ويعني بشكل عام زيادة مقدرة الفرد المتعلم على التفكير المنطقي وفهم وتفسير المعرفة من خلال تنمية القدرات العقلية القادرة على تفهم العلاقات المنطيقية بين مختلف المتغيرات وذلك لفهم وتفسير الظواهر ، أما التعلم فهو التغيرات السلوكية المتأتية نتيجة للخبرات التي يمر بها الفرد . وتحكم عملية التعلم مبادئ عدة أهمها :

١- وجود المؤثرات Stimules .
٢- الاستجابة لهذه المؤثرات Response .
٣- التعزيز Reinforcement وهو ما يؤدي إلى تكرار السلوك .

٤- وجود الدافعية التي تكفل استمرار عملية التعلّم ويتمثل ذلك في إشباع الحاجات المختلفة من خلال الحوافز المادية والمعنوية .

أما مفهوم التدريب فهو

عملية تعليم مبرمج لمسلكيات معينة بناء على معرفة يجري تطبيقها لغايات محددة تضمن التزام المتدربين بقواعد وإجراءات محددة . لأن غايات التدريب، بعكس التعليم ، لمحددة وواضحة ومبرمجة ، ويجب أن تخضع للقياس السريع في نجاحها لما هدفت اليه بعكس عملية التعلم التي تأخذ وقتاً أطول حتى تتبلور نتائجها (٢) . فالمقصود من التدريب هو زيادة المهارات والمعرفة المحددة في مجالات معينة ، وكذلك محاولة زيادة وعي المتدربين بأهداف المؤسسة التي يعملون بها وبرسالتها .

إن المفهوم الحديث لتنمية الموارد البشرية يقر بها من عملية التدريب ، حيث يعرف أحد العلماء هذه المهمة بأنها لا تخرج عن كونها محاولة لحصر كل الموارد ، ولتحديد أكثر الطرق كفاءة للربط بينها وبين الحاجات التنموية للعاملين ومن اللازم أن يخدم التدريب أهداف العاملين وأهداف المنظمة في آن واحد ، مما يحسّن الأداء وينعكس على تقليل النفقات وذلك من خلال إعطاء المعلومات التي تساعد في غرس القيم والاتجاهات الايجابية التي يتم تزويد المتدربين بها ويتصرفون في سلوكهم الاداري على اساسها .

المبادئ العامة للتدريب

GENERAL PRINCIPLES OF TRAINING

لا بد لعملية التدريب أن تنطلق من فلسفة واضحة لدى الادارة والمدربين والمتدربين، لأن الافتقار إلى ما يُتوخّى من عملية التدريب يمكن أن يجعلها نوعاً من تضييع الوقت وتبديد الموارد . والفلسفة الأساسية للتدريب هي الاستثمار في الموارد البشرية وتأهيلها لينعكس ذلك على حسن الأداء المتمثل بخفض الكلفة وتحسين النوعية . ويجب أن لا ننسى أن التدريب القائم على أسس علمية يبرر كلفته في أغلب الأحيان . إن أقل مردود ايجابي على المؤسسة التي تتيح فرص

التدريب للعاملين فيها هو إحساسهم بأنهم محل إهتمام وعناية الادارة ، مما يتوقع أن يزيد في ولائهم وانتمائهم للمؤسسة ، والحرص على استمرار العمل فيها ، وهكذا يقلل معدل الدوران الوظيفي Turn over rate ، ويغني المؤسسة بالتالي عن تكرار الاعلان عن الحاجة لعاملين ، وما يتبع ذلك من إجراءات ذكرناها في فصل سابق مكلفة بدرجة غير بسيطة .

وحتى تؤتي النشاطات التدريبية المتوقع منها ، فإنه لا بد من مراعاة المبادئ الأساسية في عملية التدريب . ومن هذه المبادئ العامة ما يلي :

١- **تدرجية العملية التدريبية وتوزيعها على مراحل معينة** ، بحيث تتناسب مع ما يقوم به العاملون من أعمال ومع قدرتهم على الفهم والتطبيق . فليس من المفيد على سبيل المثال ، عقد دورة تدريبية في أصول القيادة الادارية لموظفين جدد لم يمارسوا مسؤوليات قيادية ولا يتوقع أن يمارسوها في المستقبل القريب . وكثيراً ما سمع المؤلف شكاوى عديدة من متدربين أعربوا عن أهمية الدورات التي يحضرونها ليس بالنسبة لهم بل لمدرائهم ، وأنه ليس هناك من فائدة من معرفتهم لهذه المبادئ لأنهم سيصطدمون مع رؤسائهم لو حاولوا حتى الإشارة إلى أن الأساليب المتبعة في الادارة هي أساليب تقليدية . ولذلك فإن رد المتدرب في مثل هذه الحالات التي لا يعتبر نفسه مسؤولاً عن عدم ايفاد الأشخاص المناسبين لمثل هذه الدورات ، هو أن المتدرب سيمارس في المستقبل دوراً قيادياً ، ويحسن من أن يعرف أصول الادارة في وقت مبكر حتى لا يقع في نفس الأخطاء التي يقع فيها رؤساؤه الآن .

٢- **ضرورة ربط حضور الدورات التدريبية بحوافز معينة تشجع** المتدربين على الحضور والمشاركة للعلاقة بين مشاركتهم واجتيازهم الدورات بنجاح وبين فرص الترقّي في الوظائف . وقد أحسنت الحكومة الأردنية صنعاً عندما ضمنت نظام الخدمة المدنية الجديد شروطاً تقرن ترفيع الموظفين في مختلف الفئات الوظيفية وخاصة العليا منها ، باجتياز دورات تدريبية محددة يعقدها معهد الادارة العامة الأردني أو يوفد اليها الموظف إلى خارج البلاد .

٣- متابعة المدرب للمتدربين باتاحة المجال لهم بالمشاركة في النقاش وطرح الأسئلة والإجتهاد في الأجوبة ، وأن يعتبر نفسه في مقام المرشد الحريص على إيجاد الحلول لمشاكل العمل ، وليس كواعظ أو مرشد لوا يفهم عمله بتجنب الأسئلة المطروحة وتعتبر المتابعة نوعاً من التغذية العكسية المفيدة .

٤- الاهتمام بانتقاء الموظفين الراغبين في التعلم ، والذين [illegible] دافعية مناسبة لحضور الدورات التدريبية . وعدم ايفاد الأشخاص غير الراغبين أو المهتمين لمثل تلك الدورات . فكثيراً ما كانت تعمل بعض المؤسسات على ارسال الموظفين أو العاملين في دورات تدريبية كوسيلة لإبعاد للمشاغبين أو غير المؤهلين، وهو أمر يفسد الهدف ويشوش على متدربين آخرين .

٥- ربط التدريب بحاجات العمل الحقيقية ، وتكريس جزء منه للعمل الميداني، وفي مواقع العمل ما أمكن الأمر ، أو بمحاكاة Simulation هذا الواقع على أقل تقدير فمن اللازم أن لا يكون التدريب في جهة بينما العمل الذي يمارسه المتدربون في جهة أخرى .

٦- توفير البيئة الادارية المناسبة التي يستطيع فيها المتدربون تطبيق ما تعلموه من خلال التدريب على أعمالهم وإدارتهم . ذلك أن التعلم المفيد هو ما يتم استثماره وتطبيقه، وليس ما يحفظ في الصدور فقط .

٧- تشجيع المتدربين على التعلم من بعضهم البعض من خلال إتاحة المجال للاتصالات الفعالة والمشاركة بينهم . إذ أن لديهم خبرات متنوعة تشكل في مجموعها جعبة لمختلف المشاكل ووسائل الحلول الممكن اتباعها لأن وجود مناخ من الثقة والدعم بين المدربين والمشاركين عامل مساعد على التعلم .

٨- مراعاة الفروق الفردية بين المتدربين من حيث المستوى العلمي ، والدافعية ، والخبرة ومراعاة ذلك من قبل المدربين بحيث تعكس أساليب وآليات التدريب تفهما لهذه الفروق .

تحديد الحاجات التدريبية
DETERMINING TRAINING NEEDS

يتضح مما ذكرناه سابقاً أن أهداف التدريب يجب أن تكون محددة باتجاه نتائج محددة ، ويستدعي ذلك تحديد تلك الحاجات بشكل دقيق لاختيار الوسائل التدريبية المناسبة . وتمر هذه العملية بخطوات هي :

١- **تحديد أو مراجعة الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها** . فعملية التدريب يجب أن تقوم بناء على فهم واضح لما تسعى المؤسسة لتحقيقه ، حتى يتضح للمدربين والمتدربين الهدف النهائي المنشود من النشاطات التدريبية فإذا كنا في معهد الادارة العامة ، كجهاز مركزي مسؤول عن تدريب الموظفين ، معنيين بزيادة وعي المتدربين ومهاراتهم ، فيجب أن يفهم من ذلك أن الهدف الرئيسي في النهاية هو تحسين الخدمات المقدمة للجمهور ، وتقليل الكلفة المترتبة على القيام بهذه الخدمات . أما إذا لم يُفهم الهدف الرئيسي، واقتصر الفهم على أن التدريب عملية تثقيف ذاتية ، فإن ذلك لا يعتبر تدريباً مناسباً .

٢- **تحديد المهام الرئيسية التي يتم من خلالها ترجمة تلك الأهداف إلى برامج عمل** . فالأهداف طموحات عامة تحدد الصورة النهائية المطلوب الوصول اليها ولكن تلك الأهداف تحتاج للآلية أو البرامج التي تحققها، وهو ما يجب للجهاز التدريبي أن يفصله .

٣- **تحديد الأنماط السلوكية الواجب اتباعها للقيام بتلك المهام** . فالبرامج والمهام تحتاج إلى اتباع سلوكات معينة . ومن الأمثلة على مثل تلك الأنماط تحسين العلاقات السائدة بين العاملين ، وزيادة مستوى التنسيق بين الوحدات المختلفة والعاملين فيها من خلال أرائهم المتبادلة للأبعاد الفنية والإجتماعية في كل وحدة إدارية .

٤- **تحديد نواحي الضعف أو القصور التي تعيق القيام بالأعمال**

المطلوبة أو تطبيق الأنماط السلوكيـة المحددة . لأن هدف التدريب هو تحسين وتطوير الواقع إلى الأحسن مما يقتضي التعرف على المجالات التي تحتاج إلى التركيز ، ورغم أن هناك مؤشرات ظاهرة قد تظهر الحاجة للتدريب كما اسلفنا، إلاّ أن هناك أساليب عدة للتعرف المباشر على النواحي التي تحتاج إلى مزيد من العناية ومنها :

- الدراسة الشاملة للعمل والطرق المتبعة فيه ومستويات أداء العاملين .
- طلب العاملين أنفسهم بعض الدورات لمعالجة قضايا يحددونها بأنفسهم .
- شعور الادارة نفسها ، ممثلة بإدارة التدريب أو بالادارة المركزية ، بأهمية الموضوع .

ويجب أن لا تنساق المؤسسات وراء ما قد يسمى بموجة أو حُمّى التدريب دون اقتناع بجدواه . لأنه يبقى في النهاية وسيلة لا غاية . والغاية هي حسن الأداء الذي ينعكس بزيادة الايرادات أو تخفيض النفقات ، فإذا كانت نفقات التدريب تزيد عما يتوقع من نتائج التحسن في الأداء فإنه عندئذ سيكون استثماراً غير مجدٍ .

تخطيط وتنفيذ البرامج التدريبية

PLANNING AND IMPLEMENTING TRAINING PROGRAMS

على ضوء تحديد الحاجات التدريبية يتم تصميم البرامج التدريبية المناسبة بحيث يتم وضع أطر البرامج ، وتتحدد فيها مواضيع التدريب ، والوقت الذي سيستغرقه البرنامج ، والفئة التي ستستفيد من البرامج ، وأساليب التدريب التي ستستخدم والميزانية التي سيكلفها البرنامج . ومن المناسب أن تناط مسؤولية الإشراف على كل برنامج بأحد العاملين في إدارة التدريب ليتولى أمور التنسيق بين الجهات التي يستفيد منها المتدربون ، وكذلك الاتصال بالمدربين الداخليين والخارجيين، ولتأمين المستلزمات الأساسية للقاعات التدريبية والتسهيلات الأخرى للمدربين والمتدربين ، ليسيطر بشكل تام على البرنامج ويأخذ الملاحظات المناسبة لغايات تطوير البرامج المستقبلية .

ويمكن أن يتم تنفيذ برامج التدريب داخلياً بحيث يقوم به جهاز خاص تابع للشركة أو المؤسسة ، كدائرة التدريب ، وهو أمر يحتاج إلى تجهيزات مناسبة كمكتبة وقاعات ومدربين ، وهي مستلزمات مكلفة إذا ما أريد لها أن تكون على المستوى المطلوب أما الامكانية الأخرى فهي الاعتماد على جهات خارجية متخصصة تتولى هذه المهمة مقابل بدل مادي يتم الاتفاق عليه لذلك نرى أن تضع المؤسسات رسوم اشتراك رمزية لحضور الدورات التدريبية ، حتى ولو كان المشاركون من داخل المؤسسة نفسها ، بحيث تدفعها الجهات أو الأقسام الموفدة للمتدربين ، لأن من شأن ذلك أن يجعل الجهة الموفدة أكثر حرصاً في اختيار العناصر المناسبة للدورات التدريبية من ناحية ، وتجعل المتدرب يشعر بقيمة أكبر للدورة . فمن المعروف أن الذي يشتري شيئاً يحرص عليه . وكثيراً ما نلاحظ أن الذي يدفع ثمناً لكتاب يقرأه، بينما لا يكون الأمر كذلك لمن يتلقى الكتاب على سبيل الإهداء ! ، وعليه فإن مثل هذا التقليد يؤكد على منهجية السلوك الرشيد للمؤسسات التدريبية بحيث يجعلها قادرة على تأمين موارد ثابتة تكفل استمرار عقد البرامج والدورات التدريبية . ذلك لأن عنصر الموازنات التدريبية مهم جداً فهو الذي يحدد حجم النشاطات التدريبية التي يمكن لأي مؤسسة تدريبية القيام بها .

أساليب التدريب TRAINING METHODS

تتعدد الأساليب المتبعة في التدريب حسب الهدف من الدورة التدريبية ، ومستوى المتدربين ، وحجم التسهيلات التدريبية المتوافرة ، وحجم الموارد المتاحة للمؤسسة بشكل عام . ويمكن القول بأن هناك طريقين من حيث وقت التدريب هما:

- التدريب أثناء العمل .
- التدريب خارج وقت العمل .

وفيما يلي التعريف بكل منهما مع ما يلحق ذلك من تفاصيل (٤) :

التدريب أثناء العمل On The Job Training

كما يظهر من التسمية ، فالتدريب هنا يكون في موقع العمل إذ يكون المتدرب تحت إشراف مسؤول معين في الجهة التي يعمل بها يوجهه ويرشده . ويحتاج ذلك ابتداءً إلى تعريف المتدرب بالعمل والإجابة على تساؤلاته ، ومن ثم تقديم بعض المعلومات التخصصية أو القيام ببعض الأعمال أمامه ، ثم بعد ذلك تكلفه القيام بالعمل بنفسه بشكل تجريبي للتأكد من فهمه للتعليمات ، والسماح له بالعمل بمفرده مع بقائه مرتبطاً بأحد المسؤولين ليجيبه على أسئلته كلما احتاج الأمر إلى ذلك . ويعتمد نجاح هذا الاسلوب على إخلاص المدرب ومدى رغبته الحقيقية في توجيه المتدرب ، ويلاحظ أحياناً أن بعض المدربين الذين لا يفهمون أن الادارة هي قيادة يُحجمون عن تدريب الموظف الجديد وتعريفه بتفاصيل العمل حتى يبقوا متميزين عن غيرهم ولا يعرف غيرهم أسرار العمل .

التدريب خارج العمل Off The Job Training

ويتم ذلك عادة في قاعات التدريب في المعاهد التدريبية أو الجامعات على شكل دورات قصيرة أو متوسطة المدى . ويتفاوت هذا الاسلوب ما بين اسلوب المحاضرات أو الندوات والحالات التدريبية والأفلام التلفزيونية ، ومن المفيد أن تتنوع الأساليب التدريبية لتلقى اهتمام واستجابة المتدربين الذين قد يملون اسلوب المحاضرة التقليدي، والذي لا يتاح من خلاله للمتدرب المناقشة وإبداء الرأي وهو أمر لا يتفق مع خبراته ومشاكل العمل التي يعرفها أحياناً أكثر من بعض المدربين الذين تعوزهم الخبرة الادارية . فالأستاذ المدرب الذي لا يتيح مجالاً للمناقشة وإبداء الرأي مهما كان علمه ، فإنه لن يكون مفيداً في مثل هذه الدورات وخاصة على مستوى المديرين في المستويات الوسطى والعليا. ومهما كان الوقت الذي يتم فيه التدريب أثناء العمل أو خارج وقت العمل ، فإن الأساليب المتبعة متعددة ومتنوعة وفيما يلي التعريف بأهمها :

١- اسلوب المحاضرات Lecturing وهذا اسلوب تقليدي في التدريب يقترب من التعليم حيث يتولى المحاضر دوراً أساسياً كمقدم للمعلومات . ولا يكون هناك عادة فرصة للنقاش، وينفع ذلك في الجماعات الكبيرة وفي الدورات التوجيهية للعاملين الجدد ، لتعريفهم بطبيعة العمل وحقوقهم وواجباتهم .

٢- اسلوب النقاش Discussion ويعتمد على وجود مدرب ديناميكي يسمح

بمناقشة المتدربين ويشجعهم على طرح الأسئلة ، وكذلك بين المتدربين أنفسهم إذ يكون هناك مرونة في طرح المعلومات والموضوعات، ولا يكون هناك أطرٌ جاهزة لتقديم المعلومات .

٣- **التناوب في العمل** . ووفقاً لهذا الاسلوب يتم تدريب الموظف عن طريق قيامه بالعمل في كل قسم تحت اشراف شخص مناسب بحيث يتعلم العامل مختلف الأعمال ويأخذ خبرة مناسبة . وهذا ما تطبقه بعض البنوك على موظفيها الجدد .

٤- **طريقة دراسة الحالة** Cases حيث يقدم للمتدربين هنا وصف لمشكلة ادارية معينة ، تجري مناقشتها بين المتدربين ليقترحوا الحلول ، وقد يعطون أحياناً الحل ، إذ ليس هناك نمط واحد للحالة بل تتخذ أشكالاً مختلفة فهي تقريب للواقع تضع المتدرب في وضع وكأنه أمام مشكلة ادارية حقيقية .

٥- **طريقة لعب الأدوار** Role Playing وهو اسلوب يبدأ بطرح حالة على المتدربين ويوزع المدرب أدواراً وسيناريوهات جاهزة على أطراف الحالة ليتصرفوا وفقاً لها. فلو كان التدريب على نمط الإشراف فقد يكون هناك دور مكتوب لشخص يلعب دور المدير ودور لشخص أخر يلعب دور المرؤوس، بحيث يتصرف كل منهم وفقاً لمقتضيات دوره ، ويكون هناك فريق أخر من المتدربين يمثلون دور المشاهدين والمراقبين لهذا الأداء . ويفترض أن مثل هذا التمرين يزيد من تفهم كل فريق للفريق الآخر بطريقة أفضل ، بحيث يعرف محددات السلوك الحقيقي في العمل . وقد تتكرر العملية ويعاد توزيع الأدوار وهكذا . إن من شأن ذلك أن يساعد في توسيع مدارك المتدربين وإزالة سوء الفهم الذي قد يكون لديهم عن بعضهم البعض.

٦- **المباريات الادارية** Simulation Games يتجاوز هذا الاسلوب اسلوب الحالة بحيث يتم تطوير نظام يتم من خلاله بعد توزيع الأدوار على المتدربين وضع قواعد لهذه الأدوار، بحيث يتم وضع نقاط أو علامات أو حوافز على ما يترتب على كل خطوة من خطوات أطراف العملية التدريبية مما يثير المتدرب ويشعره وكأنه معني بما يجري بحيث يتخذ مثلاً قرارات ويترتب على ذلك ربح أو خسارة وفقاً للقواعد المعروفة . وينمي هذا الاسلوب التفكير العلمي واحتساب النتائج عند كل خطوة أو اتخاذ القرارات .

٧- التلمذة أو التمهّن Apprenticeship Training يتمثل هذا الاسلوب في منهجية الإعداد المهني العملي للمتدرب بشكل عام . إذ يقوم المتدرب بتلقي معرفة علمية من ناحية وتطبيق عملي من ناحية أخرى بحيث يتدرج في المهنة من مبتدئ إلى مهني . ويتناسب هذا الاسلوب مع المهن والحرف ، وفي الأردن هذا الاسلوب بالتلمذة الصناعية ، وهو ما تقوم به مؤسسة التدريب المهني حيث تستقطب التلاميذ من خريجي المرحلة الالزامية .
وتتولى إعدادهم ضمن برنامج يستغرق ثلاث سنوات يتلقى فيه الطلبة خلال السنة الأولى دراسة نظرية وعملاً تطبيقياً ثم يتم توزيع الطلبة في السنتين الثانية والثالثة على الصناعات المختلفة ليزاولوا العمل تحت إشراف مزدوج من المختصين في هذه الصناعات ومن المؤسسة ، ويتلقون أجوراً رمزية في البداية تتطور إلى اجور الحرفيين الجدد في نهاية الأمر .

٨- ويمكن أن يندرج في هذا المجال اسلوب التدريب الميداني في المهن وليس الحرف الصناعية فحسب .

ولعل أفضل الأمثلة على ذلك فترات التدريب التي يمضيها الأطباء والمهندسون في المستشفيات والشركات ليأخذوا شعوراً حقيقياً بطبيعة العمل الذي درسوا عنه ولم يمارسوه ، أو لمزاولة تخصص من نوع أخر لم يمارسوه من قبل. ويتم ذلك تحت إشراف جهات متخصصة وذات علاقة بالموضوع ويتم حضور المتدربين في صفوف تعليمية باستمرار لمناقشة المسائل التي تتصل بالعمل، والإجتهاد في وسائل حلها .

ولعل ما يقوم به طلبة المهن التعليمية في الأردن من تدريب عملي في قاعات الدراسة في مختلف المدارس أحد الأمثلة على هذا النوع من التدريب كما أن تفكير الجامعة الأردنية وبالتحديد كلية الاقتصاد والعلوم الادارية بضرورة حصول الطالب قبل تخرجه على خبرة عملية تتصل بميدان تخصصه لمدة شهرين تحت اشراف عضو هيئة تدريس معين وبالتعاون مع الجهات التي سيتدرب فيها هؤلاء الطلبة لهو اتجاه جيد ، يؤمل أن تتعاون الجهات المعنية في الأردن من مؤسسات حكومية وشركات لتحقيقه ، حيث يعود على الجميع بالنفع والفائدة .

وفي الختام فمن الواجب التأكيد على أن التدريب لم يعد من الكماليات التي يمكن الاستغناء عنها كلما كانت هناك حاجة لتقليص النفقات ، وهذا ما يحدث في

كثير من المنظمات الادارية . إذ من الصعب على بعض المديرين تبرير الانفاق على التدريب لصعوبة إثبات الارتباط المباشر بين التدريب وتحسين الأداء وخاصة في مجال التدريب الاداري . فمن الأسهل تبرير شراء أية مواد أو لوازم بالمقارنة مع الصرف على التدريب ولكن من المفيد أن يتذكر المسؤولون أن المنظمات مثلها مثل العاملين نحتاج إلى التكيف مع التغيرات المستمرة وهي نواميس الحياة ، فالتدريب هو الادارة الرئيسية التي يمكن من خلالها للتنظيمات أن تكون قادرة على الاستمرار والتكيف .

المنهج التكاملي في التدريب

INTEGRATIVE APPROACH IN TRAINING

حتى تنجح الجهود التدريبية، لا بد أن تنطلق من منظور نظمي . بمعنى أن لا يبدأ التدريب في جهة واحدة دون أخرى ، أو على مستوى إداري دون أخر. ذلك أنه من الضروري أن تؤمن الادارة العليا بأهمية التدريب وأن تترجم ذلك من خلال تبني سياسة شاملة طويلة المدى تقوم على ضرورة إحداث التغيير المخطط والشامل في مختلف مكونات العملية الادارية من هياكل ، وأفراد ، ومجموعات ، وقيم واتجاهات لأنه وفقاً لمفهوم النظم فإن التركيز على جانب دون آخر معناه تعثر النجاح .

فالتطوير التنظيمي Organization Development تغيير مخطط وشامل ، يهدف لاحداث التغييرات على مختلف المستويات من خلال إشراك العاملين في عمليات التخطيط والتنفيذ لتشخيص المشاكل ووضع الحلول لها وتطبيق تلك الحلول . وتقوم هذه الاستراتيجية على افتراض أساسي وهو أن معظم المشاكل إنسانية بطبيعتها، وتتمثل بغياب الثقة والانفتاح والتعاون بين العاملين في التنظيم ، وكذلك انعدام التعاون وحدوث الاحتكاك بل والتناقض بين الأفراد والمجموعات من ناحية الأفراد والتنظيمات من ناحية أخرى .

ومنهجية تطبيق هذا الاسلوب في تنمية التنظيم تعتمد على اسلوب البحث العملي Action Research حيث يتم جمع المعلومات حول المنظمة والعاملين فيها

لتشخيص الاوضاع السائدة ومن ثم الاتفاق على استراتيجيات لمعالجة تلك الأوضاع وتعديل تلك الاستراتيجيات على ضوء النتائج التي تسفر عنها تلك النتائج ومن الأساليب المتبعة في هذا المجال إعادة النظر في نمط التنظيم بحيث يتم تسهيل الاتصالات وتشجيع المشاركة في اتخاذ القرارات . وكذلك تنمية روح الفريق وروح الجماعة من خلال تشجيع الصراحة والانفتاح بدل التستر على المشاكل ومحاولة إخفائها وتعديل أنماط الاشراف السائدة بين المديرين والمرؤوسين ومساعدة العاملين بحيث يتم توفير تأهيل مهني ونفسي للمحتاجين منهم . وقد طبقت بعض الدول المتطورة هذا النمط في القطاع العام بنجاح كبير في تغيير سلوك العاملين إيجابياً وهو أمر لا تزال الدول النامية لا تعطيه الأهمية اللازمة عندما تركز كل جهودها التدريبية نحو زيادة المعلومات والمهارات وبدرجة أقل نحو الأمور السلوكية .

تقييم البرامج التدريبية
EVALUATION TRANING PROGRAMS

تعتبر الرقابة جزءاً لا يتجزأ من العمل الاداري ، وتهدف إلى التأكد من تحقيق الأهداف المحددة . وعلى اعتبار أن التدريب جزء لا يتجزأ من الادارة الناجحة، فلا بد من أن يشتمل على عنصر التقييم للتأكد من مدى نجاحه في تحقيق الأهداف المحددة سلفاً، وهي زيادة كفاءة المتدربين والتي تنعكس على خفض التكاليف وزيادة الايرادات وهناك عدة مجالات تستدعي التقييم وهي (٥) :

- مدى تلازم البرامج التدريبية مع حاجات المؤسسة .
- مدى مشاركة موظفي التدريب في التخطيط لاحتياجات القوى العاملة .
- مدى الاهتمام بعمل دراسات عن أثر التدريب على الأداء الفعلي للعاملين .
- مدى أهلية المدربين ومهنيتهم ،فليس كل معلم بالضرورة مدرب ناجح .

وتتبع المؤسسات التدريبية أساليباً متعددة لتقييم برامجها التدريبية منها:

١- نماذج تقييم توزع على المشاركين لتبين أراءهم في المادة التدريبية ، والمدرب ، والأساليب المتبعة .
٢- عمل إمتحانات للمتدربين قبل وبعد حضور الدورة التدريبية والحكم على نجاح أو فشل الدورة حسب علامات المتدربين .

٣- تقييم أداء المتدربين قبل وبعد حضور الدورة التدريبية. لأن مجرد حصولهم على علامات أعلى حسب الاسلوب السابق لا يعني بالضرورة أن اداءهم سيكون أفضل . فالأداء الفعليهو المعيار الصحيح للنجاح أوالفشل.

٤- الأسلوب التجريبي الذي يقوم على استخدام المجموعة الضابطة والمجموعة التجريبية .

إذ يتم اختيار مجموعتين متماثلتين في مجال العمل والقدرات ومستوى الذكاء والقدرة على التعلم . مجموعة ضابطة لا تخضع للتدريب Control Group ومجموعة تجريبية Experimental Group تحضر دورة تدريبية . وبعد انتهاء التدريب يتم إعادة تقييم المجموعتين من حيث أدائهما ومعرفة ما إذا كان هناك أثر ايجابي ودرجة هذا الأثر عند المجموعة التجريبية .

٥- تقييم الوسائل التي تم استعمالها في التدريب وكذلك الفرص التي يتيحها التدريب للمتدربين للقيام بنشاطات متميزة بعد انتهاء فترة تدريبهم .

البرامج التدريبية في الأردن
TRAINING PROGRAMS IN JORDAN

يحظى التدريب في الأردن بشقيه: الاداري والفني باهتمام الحكومة والمؤسسات الخاصة على حد سواء . وسنعرّف فيما يلي مؤسسات التدريب الرسمية (الحكومية) التي تتولى مهمة التدريب للعاملين في القطاعين العام والخاص . وسنبدأ بالتدريب الفني ومن ثم التدريب الاداري .

أولاً : التدريب الفني Vocational Training

١- مؤسسة التدريب المهني

تعتبر مؤسسة التدريب المهني المؤسسة الرئيسة المسؤولة عن إعداد القوى العاملة المدربة في الأردن ضمن مستويات العمل. وهي مؤسسة مستقلة إدارياً ومالياً يديرها مجلس إدارة يرأسه وزير العمل بحكم وظيفته . وقد أنشئت

المؤسسة بموجب القانون المؤقت رقم ٣٥ الذي صدر في ١٩٧٦/٥/٢٦ وأصبح قانوناً دائماً رقم ١١ لسنة ١٩٨٥. وتم تشكيل مجلس إدارتها الأول في ١٩٧٦/٩/١ وباشرت عملها الفعلي في النصف الثاني لعام ١٩٧٦ ويشتمل الاطار العام لعمل المؤسسة ما يلي (٦) :

١- <u>في مجال الإعداد والتدريب المهني</u> :

أ- إعداد القوى العاملة في مستوى العامل الماهر عن طريق برامج التلمذة المهنية .

ب- إعداد القوى العاملة في مستوى العامل محدود المهارات عن طريق التدريب قصير المدى .

جـ- رفع كفاءة القوى العاملة الممارسة للعمل .

د- تدريب المدربين والمشرفين الصناعيين ورفع كفاءتهم .

هـ التدريب في مجال السلامة والصحة المهنية .

٢- <u>في مجال العمل المهني</u> :

أ- وضع وإقرار وتطبيق نظام عام لمستويات المهارة والسلم المهني للعمل، وتحديد مستويات الأداء المعيارية لكل فئة من فئاته بما يتناسب مع متطلبات ميادين العمل .

ب- وضع وإفراز وتطبيق نظام عام لفحوص الأداء وتقيم المستويات ومنح شهادات نجاح تصدر على ضوئها إجازات ممارسة المهنة .

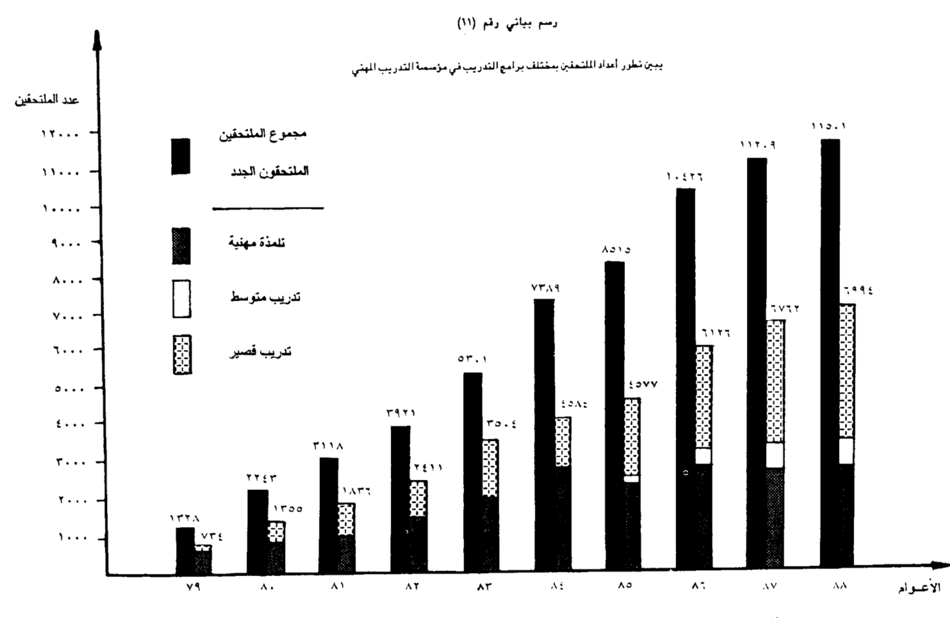
جـ- التنسيق الكامل مع الجهات التي تتولى أعمال التدريب والتعليم المهني لتنظيم إعداد القوى العاملة وتأهيلها .

وقد خطت المؤسسة خطوات رائدة على طريق إنجاز المهام المنوطة بها في مختلف المجالات وهي (٧) :

١- ففي مجال التدريب والعمل الفني تقوم المؤسسة بهذا الدور من خلال برامج تدريب التلمذة المهنية والتدريب المتوسط ، والتدريب القصير المدى ، وتدريب رفع الكفاءة للعمال والمدربين والمشرفين وفي مجال السلامة والصحة المهنية ، ويوضح الرسم البياني المرفق رقم ١١ أن عدد المتدربين في

رسم بياني رقم (١١)

يبين تطور أعداد الملتحقين بمختلف برامج التدريب في مؤسسة التدريب المهني



المصدر : التقرير السنوي الحادي عشر لمؤسسة التدريب المهني ١٩٨٨ ص ٢٤

هذه البرامج ارتفع بشكل مضطرد من ١٣٢٨ عام ١٩٧٩ إلى ١١٥٠١عام ١٩٨٨.

٢- هناك ١٣ مركزاً تدريباً مهنيا عاملاً منتشرة في مختلف أنحاء المملكة تتولى أمور التلمذة المهنية والتدريب المتوسط .

٣- يقوم معهد تدريب المدربين والمشرفين في وادي السير بدور فعال إذ قام خلال عام ١٩٨٨ بعقد ٤٢ دورة للمدربين الجدد والقدامى وضباط التدريب والمشرفين الصناعيين ، وبلغ عدد المشاركين فيها ٥٩٦ مشتركاً .

٤- يقوم معهد السلامة والصحة المهنية بدور نشط في مجال نشر الوعي في مجال السلامة والصحة المهنية في أوساط العمل عن طريق عقد الندوات والدورات التدريبية . فقد قام على سبيل المثال بعقد ١٥ دورة عام ١٩٨٨ شارك فيها ٢٧٩ شخصاً إضافة إلى لقاءات أخرى حول أساسيات السلامة المهنية في مراكز التدريب المهني التابع للمؤسسة ، شارك فيها ٢٧٦١ شخصاً. ويقوم المعهد بزيارة المصانع لتوجيه وإرشاد العاملين فيها ، كما يعد الدراسات حول وسائل الوقاية من إصابات العمل ، وحول تشكيلات أجهزة السلامة العمالية في المؤسسات الصناعية .

٥- تعكف المؤسسة من خلال لجان التوصيف والتصنيف المهني فيها ،على وضع الوصف الوظيفي والاختبارات النظرية والعملية تمهيداً لتطبيقها .

٢- **معهد الثقافة العمالية** : حيث ان وزارة العمل تتولى من خلال معهد الثقافة العمالية التابع لها عقد الدورات التثقيفية للعاملين حسب إمكاناتها وذلك في مجالات التأهيل المهني ، والمجالات المتخصصة مثل الصحة والسلامة العمالية ، وسوق العمل ، والاستخدام في الأردن ، والتأمينات الإجتماعية وشؤون المرأة العاملة فقد بلغ عدد الدورات التي عقدها معهد الثقافة العمالية وفروعه في المحافظات خلال عام ١٩٨٨ (٢٤) دورة على مختلف المستويات وبلغ عدد المشاركين فيها ٦٦٩ عاملاً وعاملة (٨) .

ثانياً : التدريب الاداري Managerial Training

وعلى مستوى الوزارات والدوائر الحكومية فإن وحدات التدريب في أغلب الأحيان هي وحدات تخطيط تتولى تحديد الاحتياجات التدريبية، ومن ثم الاتصال

بجهات مركزية تتولى عقد الدورات التدريبية في داخل الاردن أو خارجه. فعلى المستوى الخارجي تتولى وزارة التخطيط الإشراف على شؤون البعثات الخارجية لمختلف موظفي الدولة والمؤسسات العامة ، على اعتبار أن تمويل هذه الدورات والبعثات يتم غالباً بقروض أو منح دولية وهو أمر تتولى وزارة التخطيط تنفيذه. أما على المستوى الوطني فإن معهد الادارة العامة في الأردن هو الجهاز المركزي الذي يتولى شؤون التدريب لكل العاملين في أجهزة الدولة والمؤسسات العامة بشكل رئيسي ، إضافة إلى أن دوره أصبح يشمل العاملين في القطاع الخاص. وفيما يلي نعرض تعريفاً موجزاً له ولنشاطاته التدريبية .

١- معهد الادارة العامة

تأسس معهد الادارة العامة سنة ١٩٦٨. حيث باشر أعماله من مقره الذي كان في حرم الجامعة الأردنية والذي تغير سنة ١٩٨٢ وأصبح مقره الحالي في حرم المدينة الرياضية في عمان ، إضافة إلى فرع له في حرم جامعة اليرموك في مدينة إربد ويشرف على المعهد مجلس إدارة برئاسة رئيس ديوان الخدمة المدنية (٨) .

ويهدف المعهد إلى تطوير الادارة المستمر بهدف خدمة الخطط التنموية عن طريق عقد البرامج والدورات التدريبية وإعداد البحوث الادارية ، وتقديم الاستشارات الادارية للمؤسسات الحكومية والخاصة على حد سواء . أما عدد العاملين في المعهد فهو عدد متواضع بالمقارنة مع المسؤوليات الكبيرة التي أنيطت به . إذ بلغ عددهم ٤٢ موظفاً ، ٣ منهم حملة درجة الدكتوراه ، و ٥ ماجستير ، و ٣ دبلوم بعد البكالوريوس ، و ١٢ بكالوريوس ، و ٣ دبلوم كلية مجتمع، و٣ ثانوية عامة .

ورغم قلة عدد العاملين في المعهد إلاّ أنه استطاع ومن خلال تعاونه مع الجامعات الأردنية ، أن يقوم بنشاطات تدريبية عديدة بلغت حتى نهاية عام ١٩٨٧ كما يبين الجدول رقم (٤.١) برنامجاً تدريبياً ، و٥٥ ندوة وحلقة وهي لقاءات قصيرة على مدى يوم واحد إلى ثلاثة أيام ، و ١٨ برنامجاً مع منظمات عربية . وقد بلغ مجموع الساعات التدريبية في هذه البرامج ٢٢٥٩٢ ساعة شارك فيها ١٢.٢٥ مشاركاً. ولا شك أن هذه الجهود أصبحت مكثفة في السنوات الأخيرة بدرجة كبيرة ففي خلال عامي ١٩٨٦، ١٩٨٧ تم للمعهد القيام بما مجموعه ١٣٥ نشاطاً تدريبياً ، ٦٨

منها برنامجاً وندوة وحلقة دراسية عامة شارك فيها ١٦٩٧ متدرباً ، و٥٠ برنامجاً خاصاً بالأجهزة الحكومية والخاصة شارك فيها ١٠٦٤ مشاركاً ، و٣ برامج خاصة بمتدربين من الدول العربية (١٠) .

أما عن مواضيع الدورات والبرامج التدريبية فهي عديدة ومتنوعة تشمل تنمية مهارات القيادات الادارية العليا والوسطى والإشرافية إلى جانب الدورات والبرامج الخاصة والتي تركز على إحتياجات محددة تحددها الجهات طالبة البرامج بالتعاون مع ادارة المعهد . ويبين الجدول رقم ١١ عينة من البرامج التدريبية العامة والخاصة .

جدول رقم (١١)

قائمة بعينة من البرامج التدريبية المختلفة

البرنامج
تطوير مهارات المقابلة
مهارات الاتصال الكتابي
ندوة مشكلات التدريب في الأردن
تطوير مهارات التخطيط واتخاذ القرارات
التنظيم والأساليب
تحليل السلوك التنظيمي
تطوير المهارات القيادية في الادارة الحكومية
المحاسبة الحكومية
تطوير مهارات التعامل مع الجمهور
محاسبة التكاليف
ادارة اللوازم
الإجراءات المالية والمحاسبية
تطوير مهارات التفاوض
تخطيط وتنظيم العمل

تابع جدول رقم (١١)

قائمة بعينة من البرامج التدريبية المختلفة

البرنامج
إعداد وتنظيم الموازنة
تصنيف ووصف الوظائف
إجراءات العمل المكتبي
حفظ الوثائق والملفات
العلاقات العامة
ادارة شؤون الموظفين
ادارة مكاتب
التطوير التنظيمي
الاشراف المالي والمحاسبي
الادارة المالية
إعداد وتأهيل مسؤولي وحدات التطوير الاداري
تطوير مهارات مأموري الهواتف
ادارة المشروعات
السكرتاريا المتقدمة
الاشراف الاداري
حلقة متخصصة للادارة الوسطى في إجراءات العمل المكتبي
دور الحاسب الالي في المحاسبة الحكومية
التوجيه والإشراف
الرقابة وتقييم الأداء
مهارات التنظيم والتعليمات التنظيمية
مهارات الاتصال للسكرتيرة الفعالة
تبسيط الإجراءات
حلقة المدير ذو اسلوب الدقيقة الواحدة

تابع جدول رقم (١١)

قائمة بعينة من البرامج التدريبية المختلفة

البرنامج
المحاسبة المالية
الادارة الوسطى
الديوان والمراسلات
تطوير المهارات الادارية
فن التعامل مع الجمهور
توجيه الموظف الجديد
تطوير المهارات القيادية
الإجراءات الجمركية
تدقيق الايرادات الجمركية
تطوير المهارات الادارية للمشرفات والواعظات
الادارة العليا/لمديري مراكز التدريب المهني
الادارة العليا
توجيه الموظف الجديد
فن التعامل مع الجمهور والموظفين
الادارة للموظفين المستجدين
ندوة الحكام الاداريين
تقييم وتنفيذ البرامج التدريبية
ندوة متخصصة حول دور الادارة العليا في التطوير الاداري
إجراءات العمل المكتبي
الائتمان المصرفي
التخطيط والموازنات التقديرية
الديوان والمراسلات
تدقيق الحساب الختامي للدولة

تابع جدول رقم (١١)

قائمة بعينة من البرامج التدريبية المختلفة

البرنامج
دور الحاسب الالي في المحاسبة الحكومية
تطوير مهارات الوظائف الفنية
تطوير مهارات مراقبي الصحة في بلديات محافظة العاصمة
مهارات الاتصال الاداري
الادارة العليا
الادارة بالأهداف
تقييم الأداء
الادارة بالأهداف
شرعية القرارات الادارية
اساليب البحث العلمي

*المصدر:التقرير السنوي لمعهد الادارة العامة لسنة ١٩٨٨ ، ص (٥-١٠)

مركز الاستشارات والخدمات الفنية والدراسات التابع للجامعة الأردنية

أنشأ مركز الاستشارات في الجامعة الأردنية سنة ١٩٨١ ليكون حلقة اتصال بين الجامعة والمجتمع على اعتبار أن الجامعة تقييم مختلف أنواع الكفاءات اللازمة والتي يجب استغلالها بما يعود على المجتمع بالخير والنفع ليس على مستوى الأردن فحسب بل وفي الوطن العربي أيضاً . ويتألف المركز بدرجة أساسية من دائرتين : دائرة الاستشارات والدراسات ودائرة التدريب والتعليم المستمر . وتتولى الدائرة الأولى العمل في مجالين رئيسيين هما (١١) :

- دراسة واقع إحتياجات المجتمع في مختلف المجالات وتقديم دراسات أولية حول أهمية وجدوى المشاريع .
- إستطلاع ما يطرح في سوق العمل من مشاريع خاصة ترد في خطط التنمية والمبادرة بالمساهمة في تحقيق وإنجاز الدراسات المطلوبة لتحقيقها.

أما دائرة التدريب والتعليم المستمر فهي المسؤولة عن شؤون التدريب حيث تعقد الندوات والدورات المتخصصة حسب الطلب من المجتمع المحلي، ومن الدورات الادارية والمالية التي تعقدها التالية :

جدول رقم ١٢

قائمة بعينة من البرامج التدريبية التي يعقدها مركز الاستشارات والخدمات الفنية والدراسات

- دورة لتوضيح المدارس الحديثة في الادارة ومنها الادارة بالأهداف والنتائج.
- دورة في مبادئ وأساسيات الادارة .
- ندوة للقادة الاداريين .
- دورة الادارة بالأهداف .
- دورة الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات .
- دورة رئيس الديوان .
- دورة في شؤون الأفراد .
- دورة في الإشراف الاداري (الادارة الوسطى) .
- دورة العلاقات العامة والإنسانية .
- دورة للكتبة الاداريين .
- دورة سكرتارية تنفيذية .
- دورة إنعاشية مكثفة للطابعات .
- دورة لتحضير الوثائق بواسطة التصوير المصغر (الميكروفيلم والميكرفيش) .
- دورة في إجراءات التعيين ومقابلة المتقدمين .
- دورة في تطوير مهارات المقابلة .
- دورة في تقييم الأداء .

تابع جدول رقم ١٢

- دورة إدارة المستودعات والمشتريات .
- دورة تخليص وشحن .
- دورة في التحليل المالي الادارية (لمنشآت القطاع الخاص) .
- دورة في القضايا الهامة التي تعالجها المالية العامة .
- دورة المحاسبة الادارية .
- دورة محاسبة الشركات .
- دورة في محاسبة ضريبة الدخل .
- دورة في النواحي الكمية في الرقابة الادارية مع التركيز على الرقابة على المشتريات والمخزون .
- دورة وسائل وأساليب ربحية المنشأة .
- دورة الرقابة الادارية .
- دورة كاتب حسابات .
- دورة إعداد وتحضير وتنفيذ رقابة الموازنة .
- دورة الاعتمادات المستندية .
- دورة في محاسبة المستشفيات
- دورة في موازنة المستشفيات .
- دورة في أساسيات التسويق .
- دورة في إدارة التسويق .
- دورة في دراسات وبحوث التسويق .
- دورة في إدارة المبيعات .
- دورة في أساسيات التأمين .
- دورة في التأمين العام .
- دورة في التأمين على الحياة .
- حلقة بحث خاصة بالتأمين البحري-سفن-لتغطية المسؤولية المدنية من أخطار التلوث .

*المصدر : نشرة مركز الدراسات والخدمات الفنية والدراسات ١٩٦٢-١٩٨٧.

ويظهرآخر تقرير لدائرة التدريب والتعليم المستمر لسنة ١٩٨٩ أن المركز قام بعقد ١٣٧ دورة تدريبية منها ٢٠ دورة خاصة لمؤسسات من داخل الأردن وخارجه شارك فيها ٢٩٣٢ متدرباً شملت مجالات عدة في مجال الحاسوب والهندسة الادارية والمكتبات وما إلى ذلك من نشاطات (١٢) .

معهد الإدارة الأردني

أنشأ معهد الادارة الأردني بقرار من مجلس إدارة بنك الإنماء الصناعي عام ١٩٧٦ كدائرة من دوائر البنك . وباشر عمله في مطلع عام ١٩٧٩ بهدف رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات والشركات الأردنية والعربية وزيادة انتاجيتها عن طريق تدريب العاملين في الوظائف الادارية على الاصول العلمية في الادارة من خلال عقد برامج تدريبية متخصصة للعاملين . وإلى جانب ذلك يقوم المعهد بتقديم الخدمات الاستشارية للمؤسسات والشركات ونشر الأبحاث والدراسات المتعلقة بالأساليب الادارية الحديثة (١٣) .

وفيما يتعلق بالبرامج التدريبية، وهي محل البحث هنا ، فقد بلغ عدد البرامج التدريبية التي عقدها المعهد حتى نهاية عام ١٩٨٨ (٣٣٩) برنامجاً تدريبياً شارك فيها (٥٤.٨) مشاركاً . وقد ارتفع عدد البرامج التي عقدها المعهد من ١٩ برنامجاً عام ١٩٧٩ إلى ٦٥ برنامجاً عام ١٩٨٨ (١٤) .

أما عن طبيعة البرامج التدريبية فهي متعددة وتغطي مختلف المجالات كما يبين الجدول رقم ١٣ :

جدول رقم١٣
عينة من البرامج التدريبية التي يعقدها معهد الادارة الأردني

- مهام ادارة شؤون الأفراد
- تطوير المهارات الإدارية
- اتخاذ القرارات
- إجراءات التوظيف وفن المقابلات

تابع جدول رقم١٣

عينة من البرامج التدريبية التي يعقدها معهد الادارة الأردني

- تنظيم المحفوظات والمكننة المكتبية
- التخطيط الاداري
- تقييم أداء العاملين
- الادارة بالأهداف
- اتخاذ القرارات
- التنظيم الاداري
- مهارات الاشراف الاداري
- نظم المعلومات الادارية
- ادارة المشروعات
- مهارات الاشراف الاداري
- اسس المحاسبة والتمويل للمدراء غير الماليين
- المحاسبة لغير المحاسبين
- التحليل المالي
- التحليل المالي باستخدام الحاسوب
- التأمين المصرفي الشامل
- الكفالات المصرفية
- محاسبة العمليات المصرفية
- اسس المحاسبة والتمويل للمدراء غير الماليين
- التسهيلات المصرفية
- التدقيق والرقابة الداخلية في المصاريف والمؤسسات المالية
- الكفالات المصرفية
- ادارة المحافظ الاستثمارية
- ادارة التدفقات النقدية ورأس المال العامل
- المحاسبة لأغراض الضريبة
- التأمينات الهندسية أعمال المقاولات

تابع جدول رقم١٣

عينة من البرامج التدريبية التي يعقدها معهد الادارة الأردني

- التكاليف الصناعية
- التخطيط المالي
- التدقيق الداخلي والخارجي
- ادارة الذمم المدينة
- التعامل بالعملات الأجنبية والأسواق النقدية
- التسويق الدولي وتنمية الصادرات
- الاعتمادات المستندية
- ادارة عمليات الشراء
- ادارة عمليات الشحن البحري والبري والجوي
- استراتيجيات التسويق الدولي
- الاعتمادات المستندية

المصدر * بنك الإنماء الصناعي، معهد الادارة الأردني، **التقرير السنوي لعام ١٩٨٨** عمان ١٩٨٩، ص ١٢-١٩.

وإلى جانب هذه المؤسسات التدريبية الرئيسية فإن هناك مراكزاً تدريبية مجهزة لبعض المؤسسات مثل الملكية الأردنية، وبنك الإسكان والبنك العربي المحدود وأخرى تجارية تعمل في السوق وتوجه برامجها لتطوير قدرات العاملين في الجهات الحكومية والخاصة على حد سواء. كما لا بد من الإشارة إلى دور المنظمة العربية للعلوم الادارية غير المباشر في رفد الجهود التدريبية في الأردن على اعتبار أنها منظمة عربية تابعة لجامعة الدول العربية تعمل على نشر الوعي الاداري في الدول العربية الأعضاء.

موازنات التدريب في الأردن

لا تزال المخصصات المالية للصرف على التدريب متواضعة إجمالاً كما تعكس ذلك الأرقام الإجمالية لايرادات المؤسسات ومعاهد التدريب المتخصصة . فلم تزد إيرادات مؤسسة التدريب المهني عام ١٩٨٨ عن ٣ ملايين دينار، (١٥) أما ايرادات معهد الادارة العامة الفعلية فقد بلغت لكل من السنوات ١٩٨٤ ، ١٩٨٥ ، ١٩٨٦ ، ١٩٨٧ ، وعلى التوالي ١٢٣٩٧٥ ، ١٣٥٩٥٣ ، ١٥٩٩٣٥ و ٢٦٥٣٤٧، وهي ايرادات للصرف على جميع نشاطات المعهد من بحوث ودراسات ، واستشارات إضافة إلى التدريب (١٦) .

أما فيما يتعلق بمعهد الادارة الأردني ، فقد بلغت في السنوات ١٩٨٥-١٩٨٦ ، ١٩٨٧، ١٩٨٨، وعلى التوالي ١٦٥٩٤٤ ، ١٩٨٦٠.٠ ، ٢.٥١٧٧ و ٢.٤٣٥.٠ دنياراً أردنياً (١٧) .

أما فيما يتعلق بالاستشارات والخدمات الفنية والدراسات في الجامعة الأردنية فليس له ميزانية خاصة به ، فهو جزء من الجامعة الأردنية ويصرف عليه من ميزانيتها .

ويلاحظ المؤلف أن الصرف على التدريب لا يعكس إهتماماً كافياً بالموضوع يتناسب والطموحات الوطنية الهادفة إلى التطوير الاداري . إذ هناك حاجة لتطوير مؤسسات التدريب وتفعيل دورها . ولكن يجب القول أن قنوات الاتصال والتنسيق بين هذه المعاهد والجامعات ليست مفتوحة بالشكل الكافي ، فالتعاون بينها للاستفادة من مواردها المتاحة بشكل تكاملي ليس كافياً . ويؤدي ذلك إلى تكرار البرامج التدريبية في مختلف المؤسسات مكما يلاحظ من عينة البرامج والدورات التي تعقدها. ما يعني عدم ترشيد استخدام الموارد المالية والكفاءات التدريبية النادرة أصلاً .

تلخيص

SUMMARY

استهدف هذا الفصل التعريف التدريب والتمييز بينه وبين مفهوم التعلّم والتعليم ، وكذلك المبادئ العامة الأساسية للتدريب . وتم كذلك استعراض الأسس العلمية والخطوات العملية لتحديد الإحتياجات التدريبية ، ومن ثم تخطيط وتنفيذ برامج تدريبية من خلال اتباع الأساليب المناسبة للتدريب التي تم التعريف بها وتقييم البرامج التدريبية كعملية متكاملة . وحظي التعريف بالبرامج التدريبية في الأردن والمؤسسات المستقلة التي تتولاها سواء على مستوى الحكومة أو القطاع الخاص أو القطاعات المختلطة بتفصيل مناسب وتبين من خلاله قلة المخصصات المالية للتدريب رغم تعدد مؤسساته ، وكذلك عدم وجود تنسيق وتعاون كاف بين هذه المؤسسات وتكرار البرامج فيها، الأمر الذي كان يمكن تجنبه لو وجد التعاون، وكان بالامكان استثمار الموارد المالية والكفاءات التدريبية بشكل أفضل .

أسئلة للمراجعة والنقاش

REVIEW AND DISCUSSION QUESTIONS

- عرّف مفاهيم التعلّم والتعليم والتدريب ؟
- ما هي المبادئ العامة التي تحكم عملية التدريب ؟
- كيف يتم تحديد الاحتياجات التدريبية ؟
- ما هي أهم الأساليب التدريبية المستخدمة في التدريب ؟
- ما هي سبل تقييم البرامج التدريبية ؟

- عرّف بأهم المؤسسات التدريبية المتخصصة في الأردن سواء المعنية بالتدريب التدريب الفني أو الاداري ؟

- كيف ترى حجم الانفاق على البرامج التدريبية في الأردن بالمقارنة مع الاحتياجات التدريبية ؟

الهوامش
FOOTNOTES

١. William H. Holley and Kenneth M. Jennings. **Personnel Management : Functions and Issues**(New York : The Dryden Press, 1983), pp. 268-269.

٢. Stephen P. Robbins, **Personnel : The Management of Human Resources** (Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1983), p. 139.

٣. Felix A. Nigro and LLoyd G-Nigro, **The New Public Personnel Administration**,Third edition (Istasca, Illinois, PE. Peacock Publishers, Inc., 1986., pp. 317-320.

٤. نفس المرجع ص، ٣٢٢-٣٣٤.

٥. Enid Beaumont, "Training Evaluation Opportunities and Constraints" in Chester A. Newland (editor)". Symposium : Public Sector Training, Diversity, Diversion, Disciplines" **Southern Review of Public Administration** 2, No. 4 (March 1979), pp. 506-507.

٦. المملكة الأردنية الهاشمية-مؤسسة التدريب المهني **التقرير السنوي الحادي عشر** ١٩٨٨. عمان ، ص ١٧-١٨.

٧. نفس المرجع ، ص ٢٠-٣٤.

٨. المملكة الأردنية الهاشمية ، وزارة العمل ، مديرية الأبحاث ، **التقرير السنوي لعام ١٩٨٨** ، عمان ، ص ٤٣-٤٤.

٩. حول تاريخ وإنجازات ونشاطات المعهد . أنظر: المملكة الأردنية الهاشمية ، معهد الادارة العامة ، **التقرير السنوي لعام ١٩٨٦-١٩٨٧** ، ص ١-١١.

١٠. نفس المرجع ، ص ٤-١٠ .

١١- الجامعة الأردنية ، مركز الاستشارات والخدمات الفنية والدراسات ، نشرة

بمناسبة **العيد الفضي للجامعة ١٩٦٢-١٩٨٧** . ص ١٩.

١٢. تقرير غير منشور لدائرة التدريب والتعليم المستمر مركز الاستشارات والخدمات الفنية والدراسات .

١٣. انظر بنك الإنماء الصناعي ، معهد الادارة الأردني ، **التقرير السنوي لعام ١٩٨٤**. عمان ١٩٨٥ . ص ١١-١٣.

١٤. بنك الإنماء الصناعي ، معهد الادارة الأدني ، **التقرير السنوي لعام ١٩٨٨** ، عمان، ص ٢٥.

١٥. **التقرير السنوي الحادي عشر ١٩٨٨ لمؤسسة التدريب المهني** ، ص ٣٩.

١٦. المملكة الأردنية الهاشمية ، معهد الإدارة العامة ، **التقرير السنوي لعام ١٩٨٦-١٩٨٧** ، عمان ، ص ٢٩ .

١٧. بنك الانماء الصناعي ، **التقارير السنوية لعام ١٩٨٦** ، ص.٤، **لعام ١٩٨٧** ، ص ٤٣، لعام **١٩٨٨** ، ص ٣٩.

الفصل التاسع

شؤون الترقية والنقل والتسريح المؤقت من العمل، وتنزيل الدرجة والفصل من العمل

Promotion , Transfer, Lay off, Deomotion and Discharge

تقديم

اهداف الترقية

برامج الترقية

انظمة الترقية

مشاكل أنظمة الترقية

النقل

التسريح المؤقت من العمل

تنزيل الدرجة

الفصل من العمل

تلخيص

اسئلة للمراجعة والنقاش

الهوامش

تقديم Introduction

ذكرنا في الفصول السابقة ان من مهام ادارات شؤون الأفراد تقييم اداء العاملين وتدريبهم، وفي كلتا الحالتين فإن هناك قرارات عدة يتوجب على الادارة اتخاذها بشأن تقارير التقييم، فهي ليست الاّ وسيلة لغايات تطوير العمل في المؤسسة وذلك من خلال ترفيع أو ترقية العاملين الذين يستحقون ذلك - أو نقلهم - او انهاء خدماتهم او تنزيل رتبهم ، وعلى ضوء ما تقدم تستدعي هذه الاجراءات العوامل التالية :(١)

١- **عمليات اعادة التنظيم** التي تقوم بها المؤسسات لأسباب تتعلق بزيادة حجم العمل ، او تقليصه لأسباب اقتصادية تتعلق بقلة الطلب على الخدمات التي يقدمها التنظيم . فعملية اعادة التنظيم تؤدي الى زيادة او تخفيض عدد العاملين بسبب زيادة المهام أو التوسع في العمل ،او تقليص العمل لأسباب تتعلق بانخفاض الطلب على الخدمات التي يقدمها التنظيم بسبب الركود الاقتصادي وتدني الطلب بسبب انخفاض القوة الشرائية للمواطنين.

ولعل احدث الأمثلة العامة على عملية اعادة تنظيم بعض الأجهزة هو ما شهدناه من مصير مؤسسة اعمار العاصمة ، حيث جرى حلها، وثم نقل العاملين فيها الى المؤسسات التي كانت مساهمة فيها وهي أمانة عمان الكبرى ، وبنك الاسكان ...الخ ، ومن الأمثلة الأخرى تكرر دمج وزارة الثقافة والاعلام والشباب والآثار ، فمرة تكون وزارة الثقافة والتراث القومي ، ومرة ثانية وزارة الثقافة والاعلام ، ومرة ثالثة وزارة الثقافة والشباب ...الخ .

٢- **التوسع في الخدمات** التي يقدمها التنظيم كفتح خطوط انتاجية جديدة او الغاء بعضها . فعند التوسع على طلب مادة الاسمنت مثلاً ، بادرت شركة الاسمنت الأردنية في فتح خطوط انتاج جديدة ، وبعد توسع اكثر بادرت الحكومة في تشجيع انشاء شركة اسمنت الجنوب ، ثم مرة ثالثة جرى دمج الشركتين بسبب صعوبات التصدير ان مثل هذه الاجراءات تستدعي حتمااتخاذ قرارات بشأن ترقية، أو نقل ، أوانهاء خدمات بعض العاملين.

٣- **عوامل الوفيات ، أو ترك بعض العاملين** العمل في المؤسسة إلى مؤسسات منافسة أو التقاعد بعد الوصول الى سن معينة سن معينة .

الترقية PROMOTION

يمكن تعريف الترقية ببساطة أنها: عملية نقل الموظف من وظيفة الى اخرى تتضمن زيادة في الواجبات والمسؤوليات والصلاحيات ويصاحب ذلك زيادة في مزايا العمل التي يتلقاها، المادية منها او المعنوية او كلاهما معاً . وكما اشرنا في فصل سابق فان المزايا المعنوية كثيرة ومتنوعة، تشمل بأقل صورها تغيير اللقب الوظيفي للموظف أو العامل ،ولا يقتصر ذلك ،كما يتبادر للذهن على الوظائف الاشرافية، كأن يتغير لقب الوظيفة من رئيس قسم الي مدير ، بل يمتد الى وظائف اخرى كأن يتغير لقب سكرتيرة الى لقب مديرة مكتب .

وتعتبر الترقية عاملاً مهماً للعامل او الموظف ، لأنها تعتبر من الحوافز التي لها دور مهم في اثارة الدافعية لدى العاملين ليحسّنوا أداءهم ويزيدوا من انتاجهم . اذ لا بد للعامل الذي يحترم نفسه من أن يعطي مبرراً أو سبباً عملياً لترقيته الى عمل أفضل بما يترتب على ذلك من مزايا. ورغم أن الغالب ان يرافق الترقية في الوظيفة زيادة في الأجور، الاّ ان ذلك لوحده ليس معنى دقيقاً للترقية اذ يرى البعض ان شغل الموظف لأعباء وظيفية أكبر ومسؤوليات ذات نوعية مختلفة هو شرط أساسي لاحتساب ذلك ترقية . ورغم منطقية ذلك الاّ أنه قد لا يحصل فعلاً . فلو نظرنا الى الوضع في الجامعات مثلاً ، وهي الحقل الذي يعرفه المؤلف اكثر من غيره ، نرى ان الرتب الأكاديمية تتدرج من مساعد بحث وتدريس ، الى محاضر ، فمدرس / استاذ مساعد ، الى استاذ مشارك ، الى استاذ . ورغم وجود فروق جوهرية بين وظيفة مساعد البحث والتدريس ، والمحاضر، الاّ انه في الرتب اللاحقة لا تعني الترقية فعلياً وظائف جديدة ، بل تبقي واجبات الأستاذ هي نفسها بشكل كبير ، وأن الترقية تتويج لجهود البحث والتدريس واعتراف بانجازات اكاديمية . ولا يعني ذلك مأخذاً على أصول الترقيات، ولكنه يبين محدودية تعريف الترقية باشتراط تغير طبيعة المهام أو عدم انطباق ذلك الشرط على كل المهن . ولو عدنا للمثل نفسه ، فإنه يمكن القول ان الترقية الى رتبة استاذ تفتح مجالاً أمام متسحقيها للوصول الى وظائف ادارية في الجامعة كوظيفة عميد الكليةأو رئيس الجامعة .

ويبقى التأكيد على ضرورة تغير طبيعة الوظيفة التي يقوم بها الشخص

ترجمة ادق لأساس اداري في تصنيف الوظائف وهو الأساسي الموضوعي(٢) Objective Base الذي يفترض ان الوظيفة أو العمل هو الأساس الذي تنطلق منه الادارة للبحث عن الشخص المؤهل والقادر على القيام به ، على عكس الأساس الشخصي Subjective Base . حيث تكون العملية الادارية معكوسة وتكون نقطة البداية هي الشخص ، ومحاولة البحث له عن عمل يتناسب مع إعداده وتأهيله العلمي ، وغالباً ما يشغل عدة اشخاص نفس العمل برواتب واجور تتفاوت حسب مؤهلاتهم الشخصية ، والتي لا تعتبر عاملاً ذا اثر مباشر على العمل الذي يقومون به أو بتعبير ادق لا تنعكس على أدائهم او تميزهم عمّن أقل منهم تأهيلاً . وفي مثل هذا الواقع ، الذي لا يمكن ان يكون موجوداً لو كانت الأسس الادارية ، موضوعة ومطبقة ، ابتداء من وصف الوظائف Job Description وتصنيفها Job Classification وهو ما تناولناه في احد الفصول السابقة . أما في غياب هذا الأساس فان عملية تحديد الرواتب ليست اكثر من تسعيرالشهادات والمؤهلات .

أهداف عملية الترقية

OBJECTIVES OF PROMOTION

إن عملية الترقية جزء من ادارة الأفراد ، والتي هي بدورها جزء رئيسي من العملية الادارية ، تسعي لتحقيق غايات محددة من الأهداف بكفاية وفعالية والمفهوم الرئيسي هنا الكفاية Efficiency والفعالية Effectiveness ان كل سياسات ادارة الأفراد تتمحور حول الوسائل العلمية التي يمكن من خلالها اختيار افضل العناصر للقيام بالعمل ، ومن ثم خلق جميع الظروف الممكنة لها لبذل قصارى جهدها لتقليل نفقة أو تكاليف العمل وتحسين نوعيته . من هنا يجب النظر في موضوع الترقية ضمن هذا الاطار، ويمكن اجمال اهداف عملية الترقية بما يلي :

١- توفير الظروف التي من شأنها حفز العاملين ، لمزيد من العمل وذلك لعلمهم بأن هناك علاقة بين معدل أو مستوى الأداء والأجر أو الحافز الذي يتلقونه .

٢- الاحتفاظ بالموظفين المتميزين وعدم اعطائهم مبرراً لترك العمل الى جهات أخرى منافسة بفعل شروط عمل أفضل تقدمها لهم تلك الجهات .

٣- تساعد عملية الترقية المنظمة الادارية على اجتذاب قوى العمل من خارجها

للعمل فيهام مما يضمن لها الاستمرارية ويجنبها ازمات بفقدان احد العاملين فيها.
٤- تعتبر وسيلة تثقيفية يمكن من خلالها أن تصبح الوظيفة او العمل مدرسة على مستويات مختلفة يتعلم فيها العامل الجديد كل يوم ولا يشعر بالملل أو النهاية لطموحاته او لقدراته .

برامج الترقية

PROMOTION PROGRAMS

على ضوء الأهداف الرئيسية المتوخاة . لا بد لأي منظمة ناجحة من ان تضع برنامجاً معيناً للترقية ولا تترك الموضوع دون تحديد أوحسب بروز الحاجة غير المتوقعة من قبل . ويندرج تحت الأسلوب العلمي لادارة برامج الترقية ضرورة احتواء البرنامج على مايلي :(٤)

١- توضيح السياسة التي تتبناها المؤسسة حول مصادر تعبئة الوظائف سواء كانت من داخل المؤسسة او من خارجها . ومن القضايا التي يجب توضيحها في هذا الصدد هي : هل تعني الترقية زيادة في الراتب وتحديد نسب هذه الزيادة أو أنها تقتصر على تغيير في طبيعة العملفقط ؟

٢- توضيح القنوات التي تمر بها عملية الترقية سواء الترقيات المنتظمة او تلك التي يتم فيها تجاوز الخطوات التقليدية، " كأن تمنح تلك الترقية لموظف متفوق بشكل ملفت للنظر ".

٣- توضيح عملية اختبار مستحقي الترقية فاذا كانت السياسة المعتمدة هي اتاحة المجال للعاملين في المؤسسة للتقدم او التنافس على الوظائف المفتوحة ، اذ فمن اللازم وضع معلومات وافية حول الوظيفة ، وواجباتها ومسؤولياتها ، والمؤهلات اللازمة لشغلها ، والراتب المخصص لها واعلام كافة العاملين بذلك ، بوضع هذه الاعلانات على لوحة الاعلانات حتى تكون فرص الترقي متساوية وتناسبية وتنافسية لجميع العاملين.

٤- اعتماد سياسة تتدريب وتطوير للعاملين ، وبحيث يهيئوا أنفسهم باستمرار لتحمل مسؤوليات اكبر من خلال التأهيل والتدريب الذي يلقى الدعم من المؤسسة سواء تم باشرافها او بمبادرة العاملين أنفسهم وبطرق مختلفة .

٥- تسهيل عملية الاتصالات الداخلية بين العاملين والادارة ، وبين المؤسسة ككل

والبيئة الخارجية حتى تكون مصادر اجتذاب المؤهلين متاحة أمام المؤسسة بشكل دائم.

٦- الاحتفاظ بسجلات مركزية في ادارة شؤون العاملين حول العاملين، تبين خبراتهم ومؤهلاتهم وقدراتهم وتقارير التقييم المتعلقة بهم . ومن المفيد هنا تشكيل لجنة دائمة من مدير ادارة شؤون العاملين ومدراء الأقسام المختلفة تتولى مراجعة المرشحين لشغل وظائف عليا ومناقشة الأولويات في هذا المجال.

وتعتمد سياسات الترقية على نهجين هما :(٥)

١- ترقية الموظفين العاملين داخل المؤسسة ، وهذه وسيلة مهمة كما أسلفنا لحفز الموظفين على مزيد من العمل . ويشجعهم على الولاء للمنظمة ، فوفقاً لمثل هذه السياسة يُعطى العاملون الفرصة للوصول الي وظائف أعلى بحيث لا تفتش المؤسسة عن اشخاص من خارج المؤسسة الاّ بعد التأكد أنه ليس هناك مَنْ يشغل الوظائف الشاغرة.

ويعاب على هذا الأسلوب انه قد لا يتيح مجالاً للأفكار والدماء الجديدة ذلك ان قيم وخبرة الشخص الداخلي لا تنبئ بأفكار جديدة ، كما هو الأمر مع الشخص الخارجي الذي يمكن الافتراض بانه قد يكون لديه فكرة جديدة . ثم إن اقتصار فرص الترقية على الداخل يقلل من حجم العينة للمتنافسين على الوظيفة مما يعني بالتالي فرصة أقل أمام المؤسسة للحصول على أكفأ الأشخاص . أما المأخذ الثالث فهو أنه قد يزيد من حدة التنافس بين العاملين مما آثاراً قد يترك اثار سلبية على روح التعاون.

٢- فتح المجال للترقي أمام العاملين داخل المؤسسة أومن خارجها . وفي هذه الحالة فإن كثيراً من المأخذ على الأسلوب الأول "ان لم يكن كلها" يمكن تجنبها . اذان حق العاملين في المؤسسة في التنافس على الوظائف المعلنة موجود ولكنهم لا يتمتعون بأفضلية يحتكرون مثل هذه الفرصة مما يجعل المؤسسة في وضع أفضل لأن تختار العدد المطلوب من حجم عينة أكبر .

وفي كلتا الحالتين فإن أسس تقييم المتقدمين وصلاحيتهم لشغل الوظيفة يجب ان تتم على أسس موضوعية، وعادة ما يتم اللجوء للامتحانات او الاعتماد على ما يسمى بمراكز التقييم Assessment Centers، وهو نمط يعتمد على امتحانات

نظرية وملاحظة أو اختبار عملي للمتقدمين للعمل بما في ذلك تمارين حل المشكلات ولعب الأدوار وما الى ذلك من وسائل تقارب في طبيعتها ما يتوقع عمله في الوظيفة الشاغرة ، وعادة ما يشرف على هذه الاختبارات اكثر من مقيّم واحد.

أنظمة الترقية

PROMOTION SYSTEMS

تختلف أنظمة الترقية بين الدول المختلفة أو بين المؤسسات نفسها داخل البلد الواحد ، أو بين مؤسسات القطاع العام والقطاع الخاص. وبشكل عام يمكن القول بأن هناك ثلاث أنظمة هي :

١- **نظام الترقية حسب الأقدمية** Seniority

تتم الترقية وفق هذا النظام تبعاً لسنوات الخدمة التي يقضيها العامل أو الموظف في العمل . فالموظف الذي له خدمة أطول يستحق الترقية قبل غيره . ولعل أفضل ترجمة لهذا النظام ، ما هو متبع في الجيوش ، حيث لا يمكن ان يترقى أي شخص أقل اقدمية من زملائه .

ولعل المبرر الرئيسي لهذا النظام هو سهولة ادارته وحياديته ولا يعتبر مصدراً للجدال .كما انه يزيد من ولاء العاملين للمؤسسة التي يعملون فيها لاهتمامهم باطالة مدة خدماتهم أما عن الحجج والتي تساق ضد هذا النظام التي لا تخول من وجاهة فهي ان مجرد عدد سنوات الخدمة لا يعني بالضرورة اكتساب خبرة جديدة ، لأن بعض العاملين قد يخدم عشر سنوات دون ان يتطور او يعرف شيئاً جديداً وان خبرته ما هي الا خبرة يوم او سنة مكررة عشر مرات . . وكذلك فان الاحتكام بشكل مطلق للأقدمية معناه تقليل الحوافر أمام العاملين للتنافس في العمل وتطويره ذلك لأنهم يعرفون أن المهم هو الأقدمية وليس الكفاءة مما يؤدي في النهاية الى وصول اشخاص غير مؤهلين لوظائف القيادة وهو أمر لا يمكن التقليل من اثره السلبي.

٢- نظام الجدارة والاستحقاق Merit system

على خلاف النظام السابق فان الترقية هنا محكومة بالأداء . فالموظف النشيط الذي يتميز بالديناميكية والمبادرة ، والقيام بالعمل على أفضل وجه ، والملتزم بالتعليمات والمنضبط في سلوكه، والذي يثبت سجله صواب قراراته ، يكون هو الأجدر بالترقية بغض النظر عن كون غيره اسبق منه للعمل في المؤسسة. فالمهم هو الكفاءة . ويمكن للكفاءة ان تتخذ مظاهر اخرى تتمثل بالقدرة على التحصيل في الامتحانات التي تعقد خصيصاً لغايات الترقية سواء الكتابية منها او الشفوية ، او انجازات الموظف من حيث تأهيله لنفسه باستمرار خاصة في مجال العمل ، كحضوره دورات تدريبية ، أو متابعته للدراسة والحصول على نتائج جيدة . وكلما كانت هذه الانجازات متصلة بطبيعة عمله كلما كانت معايير موضوعية اكثر ، حتى ولو كان التأهيل والتطوير لا يتصل مباشرة بالعمل فإنه لا يمكن اغفال أهمية ذلك لأنه لا يمكن الاّ ان ينعكس على حسن الأداء ولو بصورة غير مباشرة .

٣- نظام يجمع بين الأقدمية والجدارة .

اذ أن هذا النظام يسمح بالترقية حسب الأقدمية بالنسبة للوظائف الدنيا ، بينما يربط هذا الشرط بشرط الجدارة كأساس للترقية في الوظائف العليا، ولعل الترقية في الجامعات تتمشى مع هذا النظام . فالترقية من رتبة استاذ مساعد الي رتبة استاذ مشارك تتطلب حداً ادنى من المدة أوالأقدمية وهو خمس سنوات ، مع ضرورة تقديم عدد معين من الأبحاث والدراسات وتقريراً ايجابياً عن حسن أدائه وحسن تدربه وتعاونه مع زملائه ومع رؤسائه ، اذا جاز ان نتحدث عن مفهوم السلطة الرئاسية في الهيئات العلمية والأكاديمية التي تقوم فيها العلاقات على النديّة والعلاقات المتكافئة لدرجة ما .

٤- نظام الواسطة والمحسوبية Favoritism

قد يستغرب البعض أن يقرأ في كتاب أكاديمي أنه يمكن ان تقوم الترقية على أساس المحسوبية والواسطة والانتماء السياسي أو العائلي أو الأقليمي او الديني او المذهبي . ولكن هذه العوامل تلعب دوراً شبه رئيسي في كثير من الدول

النامية سواء على مستوى القطاع العام او القطاع الخاص . وعادة ما يعرف هؤلاء عند الزملاء ويحظون بثقتهم بل وبتعاطفهم الخاص . ولعل هذه هي المأساة الأساسية التي تواجه الدول النامية وتفسر تدني الانتاجية وتفشي الفساد فيها. فوفقاً لهذه الاعتبارات الشخصية يتم ترقية المحاسيب والأقارب ، ومن تكمن مؤهلاتهم في مسح الجوخ وامتهان التملق ومدح المدير او المسؤول مما يثبط همم العاملين النشطين الذي يعرفون ان طريق العمل الجاد ليس هو الطريق الى التقدم في الوظيفة . ويمكن تسمية هذه الظاهرة بظاهرة الشللية او الذاتية في الادارة . (٦) وهي ارتباط الادارة او المنظمة باشخاص يديرونها حسب أهوائهم ونزواتهم . أما الظاهرة الادارية الايجابية المناقضة لذلك فهي المؤسسية ويقصد بها وجود قواعد وأسس تحكم العمل الاداري بغض النظر عمّن يمارس الوظيفة . فالاحتكام للقانون هو الأساس ، وهذا ما أشار اليه ماكس فيبر Max Weber بالعقلانية القانونية Legal Rationality ، وهو الأسم لظاهرة البيروقراطية بالمعني العلمي كجهاز اداري مثالي يتمتع بخصائص هيكلية وسلوكية معينة ، كلمااقترب الجهاز الاداري في منظمة منه كلما كان جهازاً ادارياً جيداً . ذلك ان المعنى الشعبي للبيروقراطية ، والذي يشير الى مساوئ الجهاز الاداري من تعقيد وروتين والتمسك بحرفية القوانين دون روحها، لا علاقة له بالمعنى العلمي للبيروقراطية .(٧)

٥- الترقية بناء على تنسيب وتقييم الزملاء . فمن المفيد احياناً وعند وجود شاغر لموظفيه أعلى ، أخذ رأي الزملاء فيمن يرونه أهلاً للترقية . ويفيد هذا الأسلوب في الوظائف محدودة الشواغر اذ يكون الوضع في مثل هذه الظروف وضعاً تتسم فيه الشواغر ، بالمحدودية مما يجعل بعض المؤهلين غير قادرين على الحصول على ترقيات مناسبة .

مشاكل أنظمة الترقية

PROBLEMS IN PROMOTION

هناك عدة مشاكل في ادارة برامج الترقية :(٨)

١- عدم الموضوعية في بعض الأحيان ، فكما اشرنا في هذا الفصل ، ففي

ظل نظام غير واضح للترقيات، قد يتم تجاوز بعض الموظفين الجديرين بالترقية ، وترقية من هم أقل كفاءة او اقدمية منهم لاعتبارات غير موضوعية ، وهو أمر لا تخفى اثاره السلبية على العاملين وبالتالي على مستوى الانتاج في المؤسسة .

٢- **تردد قبول بعض العاملين في الترقي**. اذا كانوا يحبون وظائفهم الحالية أو يخشون ان يخسرو الأمن الوظيفي الذي قد لا يتوفر لهم في الوظائف العليا. ومن قبيل ذلك يحرص بعض الموظفين في جهاز الخدمة المدنية على دخول بعض الوظائف السياسية لا لنظام الخدمة المدنية. مما يتيح للحكومة عن شاغل هذه الوظائف واحالتهم على التقاعد بمجرد تغيير الحكومة او الوزير المعني .

٣- خشية بعض المديرين من ان ترقية العاملين في دوائرهم ستؤدي الى تسرب الكفاءات الى دوائر أخرى من ناحية أو لعدم وجود ثقة كافية لديهم بأنفسهم والتخوف من ان يحل هؤلاء محلهم في المستقبل . ويمكن معالجة الناحية الأولى بتقدير الرؤساء الذين يدربون موظفيهم بطريقة جيدة ماديا ومعنوياً تجعل فرص الترقية أمامهم أسرع مما يشبع حاجاتهم ويقلل من القلق لديهم .

٤- **عدم تكافؤ فرص الترقية بين العاملين** . وينطبق ذلك على الموظفين الفنيين والتخصصين كالمهندسين والأطباء . اذ أن فرص التحرك في السلم الوظيفي لديهم أقل من غيرهم من أصحاب الخلفيات العامة الذي لديهم فرص للوصول لوظائف ادارية كالاداريين . ويمكن معالجة ذلك بايجاد حوافز مادية لهؤلاء لتعويض قلة فرصهم للترقية ، أو تزويدهم وتأهيلهم ادارياً واتاحة المجال أمامهم للوصول لوظائف ادارية اشرافية .

النقل والتسريح المؤقت من العمل وتنزيل الدرجة وانهاء خدمات العاملين

سنناقش فيما يلي المفاهيم المذكورة سابقاً حتى تكتمل صورة عرض المفاهيم المتصلة بموضوع الترقية وبنوع من الايجاز.

النقل من العمل TRANSFERS

بالمقارنة مع الترقية ، فإن النقل يعني نقل الموظف أو العامل من وظيفته الحالية الى وظيفة اخرى في نفس المستوى وبأجر مساوٍ لها، بينما الترقية تعني نقل الموظف الى وظيفة ذات مستوى أعلى وأجر أعلى في أغلب الأحيان .

وتعود أسباب النقل ، إما الى أسباب تتعلق بالموظف أو العامل ، حيث يطلب النقل لاعتبارات قربه من مسكنه ، أو لعدم وجود علاقة طيبة بينه وبين الادارة ، أو لأنه لا يجب عمله الحالي ، أو يرى فرصاً قليلة أمامه للتقدم الوظيفي . أما السبب الثاني فقد يكون رغبة الادارة او الشركة لاعتباراتها الخاصة كتغيير حجم العمل ، أو اغلاق مصنع ما، او توسع وانشاء اقسام أخرى او اي سبب أخر تقتضيه عملية اعادة التنظيم ، والمثل على ذلك ما جرى في الأردن من نقل لعدد من العاملين في الادارة * أي شركات الأسمدة والبوتاس من عمان الى مواقع العمل . أما السبب الثالث فقد يكون لغايات تدريب العمال وتعريفهم بمحاولات العمل المختلفة في نطاق عمل المؤسسة التي يعملون فيها . أما السبب الرابع فقد يكون للحلول محل موظف ترك العمل لأي سبب . ويمكن للنقل ان يكون مؤقتاً ولفترات قد تقصر لغاية اسبوعين او شهر أو تطول لتصل الى سنه أو اكثر . وعادة ما تتحمل جهات العمل تكاليف انتقال العامل من محل لآخر، ويصل الأمر الى تأمين سكن مناسب له وخاصة للاداريين في المستويات العليا .

التسريح المؤقت من العمل LAY OFF

تتعرض المؤسسات احيانا الى ظروف اقتصادية سيئة كانحسار الطلب على منتجاتها فتحتم عليها اعتبارات الكفاية الاقتصادية التسريح المؤقت لبعض العاملين فيها مع الأمل باعادتهم للعمل بعد تحسن الظروف . وقد يكون البديل احياناً تقليل ساعات العمل لجميع العاملين الى مستوى معين بحيث تتوزع الكلفة على الجميع، ولا تصيب فئة دون اخرى . اما اذا استلزم الأمر تسريحاً لبعض العمال فان معيار الأقدمية في العمل يلعب دوراً رئيساً بحيث يكون العمال القدامى أخر من

يتم تسريحهم لاعتبارات عدة .

وقد تستدعي مثل هذه الاجراءات ان يقبل العمال غير المسرحين بأجور أقل أو بأعمال مختلفة ، كحلٍ أقل سوءاً ، ريثما يعود العمل الى الوضع السابق.

تنزيل الدرجة DEMOTION

كما يبدو من التسمية فان من شأن هذا الاجراء تنزيل رتبة أو راتب شاغل وظيفة ما . والسبب الرئيسي هو تدني كفاءة العامل ومستوى أدائه ، ولا يجب أن تلجأ المؤسسات الى هذا القرار كأول قرار بل يجب ان يكون القرار الأخير من سلسلة قرارات لم تفلح في تغيير او تحسين سلوك العامل وادائه ، وهذا الاجراء هو حافز سلبي اذا صحت التسمية ويقصد منه أن يجعل العامل او الموظف يدرك الآثار السيئة التي ترتبت على سوء سلوكه وادائه .

الفصل من العمل DISCHARGE

كما يقال ان آخر الأدوية هو الكيْ. فاجراء الفصل من العمل هو التسريح النهائي للعامل من العمل ، إما لعدم كفاءته او لسوء سلوكه في العمل . ويمكن للمؤسسات عادة اتخاذ مثل هذا القرار الهام بالنسبة للعامل خلال فترة تجريبية Protationary Period تحددها قوانين العمل او انظمة الخدمة المدنية . اذ ان هناك فترة معينة يصبح من الصعب بعدها على الجهة الموظفة الاستغناء عن خدمات العامل دون وجود مبررات قوية ويمكن الطعن بقراراتها قضائياً.

وتنبع بعض المؤسسات اسلوباً ادبياً في فصل بعض الموظفين اذ تطلب اليهم تقديم استقالتهم بدل اتخاذ قرار بفصلهم ، وهو منهج انساني يحترم كرامة الانسان ويهدف الى تقليل الآثار الضارة على العامل وعدم اغلاق ابواب العمل أمامه لدى الجهات الاخرى ، اذا كان قد تم الاستغناء عن خدماته بصدور قرار بفصله.

SUMMARY تلخيص

عالج هذا الفصل مسائل الترقية والتسريح المؤقت من العمل ، وتنزيل الدرجة والراتب ، والفصل النهائي من العمل رذ تم اعطاء الحيز الأكبر منه للتعريف بمفهوم الترقية واهدافها وبرامج الترقية والأنظمة المتبعة فيها، والمشاكل التي تعترض تطبيقها وخاصة في الدول النامية سواء الشركات أو القطاع الحكومي وقد انتهى الفصل بالتعريف بمفاهيم النقل والتسريح المؤقت من العمل ، وتنزيل الدرجة ، والفصل من العمل وتمييزها عن بعضها البعض ، والأسباب التي تستدعيها، وكيفية التعامل معها لتقليل الأثر السيء على العاملين الذين هم الرصيد الأساسي لأي مؤسسة، والذي لا يمكن تقليل أثر هذه القرارات عليهم سواء بشكل مباشر أو غير مباشر . وانتهى الفصل بأسئلة للمراجعة والنقاش .

REVIEW AN DISCUSSION QUESTIONS أسئلة للمراجعة والنقاش

١- عرف كل من مفاهيم الترقية ، والنقل ، والتسريح المؤقت من العمل ، وتنزيل الدرجة والفصل من العمل ؟

٢- ما هي الأهداف التي يسعى نظام الترقية السليم الى تحقيقها ؟

٣- ماذا نعني ببرنامج الترقية وما هي مكوناته ؟

٤- حدد أهم المشاكل التي تعترض نظم الترقية وكيف يمكن معالجتها او الحد من آثارها ؟

٥- ماذا يختلف مفهوم النقل من الوظيفة عن مفهوم الترقية ؟

٦- هل هناك بدائل يمكن للمؤسسات اتباعها كبديل لتسريح بعض العاملين فيها مؤقتا ؟

الهوامش FOOTNOTES

١) Dale s. Beach, Personnel: **The Management of People at Work**, (New York. The Macmillan Company, 1968), P.289.

٢) فوزي حبيش ، **الموظف العام حقوقه وواجباته** ، سلسلة بحوث المنظمة العربية للعلوم الادارية ، عمان ، ١٩٨٢، ص ٨٤ .

٣) نفس المرجع .

٤) Dale s. Beach, Personnel : **The Management of People at Work**, P.298.

٥) William H. Holleyand Kenneth Jennings, **Personnel Management.: Functions and Issues** (New York. The Dryden Press, 1983). PP. 1986-190.

٦) انظر حول ذلك . محمد قاسم القريوتي " النظرية البيروقراطية ومدى استمرار فاعليتها في الدول المتقدمة والدول النامية " في **الادارة المعاصرة بين النظرية والتطبيق** عمان : ١٩٨٥. ص ٧١-٩٠.

٧) حول هذه المفاهيم انظر الدراسة المتميزة للزميل الدكتور بشير محمد الفراد ، **النمط النبوي الخليفي: نظرية لمفهوم القيادة عند العرب** . عمان : ١٩٨٢.

٨) Dale s. BeachPersonnel : The Management of People At work P.299-330.

٩) المرجع نفسه ، ص ٣٠١-٣١١

الفصل العاشر

إدارة العلاقات العمالية والصناعية

MANAGING LABOR, AND INDUSTRIAL RELATIONS

تقديم

نقابات واتحادات العمال

أهداف نقابات واتحادات العمال

علاقة الادارة مع النقابات وإدارة التفاوض

قواعد عملية التفاوض

التفاوض الجماعي في الأردن

بعض المهارات التفاوضية

مشاكل وتحديات مستقبلية

خلاصة

الهوامش

ادارة العلاقات الصناعية

MANAGING INDUSTRIAL AND LABOR RELATION

تقديم INTRODUCTION

تفترض الادارة السليمة وجود عاملين راغبين في العمل بشكل يبرر أجورهم. لأن العاملين يعرفون أنهم لا يتقاضون أجورهم كرماً من المؤسسات التي يعملون بها ، فهم ما حاولنا تلطيف العبارة ، وسائل انتاجية مثلهم مثل الموارد المادية، والادارة تعرف أن عمل العاملين لا بدّ أن يكون له ثمن أو أجر يبرر استمرار عملهم فيها ، بل وتحرص ، كما اسلفنا في فصول سابقة من هذا الكتاب، على المحافظة على العاملين لأنه بدونهم يستحيل إنجاز أي شيء لأنهم محور العملية الانتاجية .

إن تزايد الفرقاء أو الأطراف في أي عمل يجعل إمكانيات حدوث الإختلاف وضرورات التوفيق لحلها شيئاً طبيعياً . من هنا فقد عرفت المجتمعات المتطورة "ومع بداية الثورة الصناعية وزيادة حجم المؤسسات الانتاجية" أن من المستحيل على المدير أو العامل أن يكون صاحب العمل؛ بل لا بد من الاعتماد على تعيين العاملين الذين لا تربطهم بالمؤسسة علاقة ملكية أو قرابة، بل يأتون للعمل فيها على أساس عقلاني وهو تلقيهم أجوراً وتعويضات مناسبة لقاء جهودهم ، ومن هنا فقد ظهرت نقابات واتحادات العمال للسهر على مصالح العاملين وضمان تلقيهم لأجور وتعويضات مناسبة والنيابة عنهم لحل المشاكل التي تستجد بين فيئة وأخرى مع الادارة .

إن هذه العوامل والأطراف تصنيف واجبات رئيسية علي إدارة الأفراد بحيث يصبح من اللازم عليها العمل على تطوير العلاقات الصناعية بين الادارة والعاملين على نحو ايجابي ، وتهيئة المناخ المناسب للعاملين بأقصى طاقاتهم بما يعود على التنظيم بالربح والنفع ، وكذلك الاهتمام بالنواحي التنظيمية التي تعرضنا لها سابقاً كتصميم الوظائف وإعادة تصميمها بشكل يتناسب وقدرات ورغبات العاملين وبشكل لا يُخلُ بالهدف الرئيسي للعمل ، وكذلك تولّي جميع الأمور المتعلقة بالعاملين، ابتداء من البحث عنهم ، مروراً بتدريبهم لرفع كفاءتهم ، وانتهاء بتحديد

مستحقاتهم من إدخارات وتعويضات بعد انفكاكهم من العمل .

ويعود الاهتمام بموضوع العلاقات الصناعية بموضوع متخصص إلى بدايات ثورة التصنيع في القرن التاسع عشر التي أحدثت تغيرات في أنماط الانتاج استلزمت قوة عمل كبيرة وماهرة قادرة على التعامل مع أساليب التكنولوجيا المتطورة . وقد أدى كل ذلك إلى الاهتمام بالعلاقات بين أصحاب المنشآت الصناعية ومن ينوب عنهم من المديرين ، وبين العاملين الذين يتعاملون معهم ، وبين الحكومة التي لا يمكن أن تكون محايدة حياداً سلبياً. وفي مثل هذه الاجواء لا بد أن يتفرع عنها قضايا ومشاكل .

وبشكل أكثر تحديداً ، يمكن تعريف العلاقات الصناعية بأنها نمط العلاقات التي تسود بين طرفي العملية الانتاجية وهما العمال والادارة وذلك من حيث السلطات والواجبات وعلاقات القوة ، وأنماط وسبل الاتصال فيما يتعلق بإجراءات الاختيار والتعيين والترقية والتدريب وما يستتبع ذلك من ظروف وإجراءات العمل والأجور والمكافآت والتعويضات وما إلى ذلك (١) . ويدخل ضمن موضوع العلاقات الصناعية دراسة اتجاهات وآراء العمل نحو العمل والادارة ومصادر التأثير فيها وذلك سعياً لمعرفة محددات السلوك الاداري المرغوب وكيفية توجيهه الوجهة المطلوبة بما يتفق ومصلحة العمال والادارة .

إن التطور الصناعي المتسارع أدى إلى زيادة الأطراف المعنية بالعلاقات الصناعية حيث ظهرت النقابات كجهات مؤسسية للدفاع عن مصالح العمال ، وظهر دور الحكومة على الساحة حتى في الدول الرأسمالية لخلق المناخ المناسب للاستثمار والعمل والتوسط في النزاعات بين الأطراف المختلفة .

نقابات واتحادات العمال

LABOR UNIONS AND ASSOCIATIONS

يرتبط ظهور النقابات بالثورة الصناعية ، حيث وتطور حجم المنظمات وفقاً لها للاستفادة من تقسيم العمل والتخصص ، فقد بيّن آدم سميث Adam Smith في كتابه ثروة الأمم سنة ١٧٧٦ مزايا تقسيم العمل والتخصص من حيث زيادة

الانتاج والبراعة والاتقان في العمل وقد كان لهذه الأفكار تطبيقاتها العملية بتوزيع مهام العمل إلى جزيئات مختلفة يتولى كل جزء، أو إنجاز كل مرحلة فيها أشخاص مختلفون ، وتطور هذا التطبيق بخطوط التجميع Assembly Lines التي تم بموجبها تقنين حركات العمال بأقصى درجة ممكنة بحيث تنتقل السلعة في مراحل الانتاج المختلفة من عامل لآخر بدل أن ينتقل العمال من مكان لآخر مما يقلل من الوقت الضائع . وقد طبق فردريك تايلر Fredrick W. Taylor هذا المفهوم وطوره استناداً إلى دراساته في مجال الزمن والحركة Motion &Time Studies التي اسفرت عن إعادة هذا المفهوم وتطوره استناداً إلى دراساته في مجال الزمن والحركة Motion & Time Studies التي أسفرت عن إعادة تصميم أماكن العمل بشكل يختصر الخطوات الزائدة مما كان له انعكاسات ايجابية على زيادة الانتاج . ولم تستدع هذه التطورات بداية وجود نقابات أو اتحادات للعمال لأن عرض قوى العمل كان أكبر من الطلب عليها كما تبين تجارب فردريك تيلر التي استلزمت الاستغناء عن العاملين غير المناسبين واستمر ذلك حتى بداية القرن العشرين حيث لم يكن أمام العمال بديلاً إلاّ القبول بعروض اصحاب العمل .

ويؤرخ لبدايات تنظيم النقابات في أواخر القرن الثامن عشر ، ولكن التطور الفعلي رافق الحرب العالمية الأولى والثانية وذلك لزيادة الحاجة للقوى العاملة كبديل شاركوا في الحرب مما أدى بالتالي الى زيادة قوة العمال . ومن هنا ظهرت اتحادات العمال والنقابات للعاملين في الصناعة (٢) .

وامتد هذا التطور ليشمل ظهور الجمعيات المهنية في مختلف المجالات من معلمين ومهندسين وأطباء .. وما إلى ذلك . أما في الأردن فقد ظهرت بدايات الحركة النقابية مع بدايات الصناعة الاردنية في أوائل الخمسينات . فقد مرت الصناعة الاردنية بمراحل يصنفها الزميل الدكتور محمد هيثم الحوراني في أربع مراحل مرحلة التكوين وهي الفترة ما بين الخمسينات وحتى سنة ١٩٦٣ ، ومرحلة النمو وتشمل الفترة ما بين ١٩٦٣-١٩٦٧، ومرحلة إعادة البناء من ١٩٦٨-١٩٧٢ ومرحلة الانطلاق التي تمتد من عام ١٩٧٣ وحتى الوقت الحاضر . فقد تطور مساهمة الصناعة في الناتج المحلي الاجمالي من ٨٪ عام ١٩٦٢ إلى ١٢٪ عام ١٩٦٦ إلى ٢٠٪ عام ١٩٨٣ . وصاحب التطور الصناعي ظهور النقابات العمالية التي

تبنت بداية الدفاع عن العمال ومطالبهم ، من شروط عمل أفضل وأجور وتأمينات وتطوير التشريعات العمالية ووصل نشاطها أخيراً مجال التفاوض الجماعي وحل النزاعات العمالية بالتعاون مع وزارة العمل (٣) .

وقد صدر أول قانون بهذا الخصوص سنة ٩٥٣ باسم قانون النقابات العمالية رقم (٣٥) لسنة ١٩٥٣، أعطى العمال حق تشكيل النقابات ، وكانت أول نقابة تم تسجيلها بموجبه نقابة عمال البناء، التي وصل عددها في النصف الأول من عام ١٩٥٤ إلى ١٠ نقابات . ولكنها لم ترى نفسها قادرة على الوفاء بالأغراض التي أنشئت من أجلها مما دعى أعضاءها إلى تدارس انشاء اتحاد يجمعها، وتم فعلاً في تموز ١٩٥٤ تأسيس الاتحاد العام للنقابات العمالية أصبح إطاراً موحداً وأكثر فاعلية لتحقيق مصالح فئات العمال وكان له أثر كبير في صدور قانون تعويض العمال .

وسرعان ما تسارعت عملية تشكيل النقابات حتى وصل عددها في نهاية عام ١٩٥٥ إلى ٣٧، نقابة انضم ٢٧ منها إلى الاتحاد العام ، وقد تم تجميع النقابات العمالية في نشاطات رئيسية وصل عددها عام ١٩٧٩ ١٧ نقابة ينتسب اليها ٣٧١٥٠. عاملاً وعاملة [٤] . ورغم ذلك فإن الحركة النقابية في الأردن تعاني من عدة مشاكل هي [٥] :-

- تواضع الموارد المالية . إذ تقتصر على رسوم العضوية والاشتراكات الشهرية وتبرعات من وزارة العمل .
- محدودية العضوية حيث انها غير الزامية حسب القانون .
- غياب النظرة الايجابية من أصحاب العمل للنقابات والمنتسبين اليها .

أهداف نقابات واتحادات العمال

OBJECTIVES OF LABOR UNIONS AND ASSOCIATIONS

تستهدف إتحادات ونقابات العمال والنقابات المهنية الأخرى على مختلف أنواعها حماية مصالح أفرادها وتأمين الظروف المعيشية المناسبة لهم من خلال ضمان أجور مناسبة ومزايا عمل كريمة أخرى وذلك من خلال التفاوض الجماعي مع الجهات التي يعملون فيها . ويمكن ذكر مجالات التأثير التي تمارسها النقابات والإتحادات في النواحي الآتية :

تحديد وتنظيم الأجور وساعات العمل:

من المعروف أن النقابات والإتحادات هي تنظيمات أو وسائل لتحقيق مصالح العمال والمنتسبين لها ، وذلك من خلال النفوذ الذي تتمتع به كناطقة باسم مجموعة كبيرة من الناس . فمن خلال هذه الهيئات يمكن ضمان أجور مناسبة تتناسب مع تكاليف المعيشة وتضمن مشاركة عادلة للعاملين في الأرباح التي يساهمون في تحقيقها . وكذلك تضمن هذه الهيئات عدم استغلال العاملين ساعات طويلة فهي تضغط لسن قوانين تحدد ساعات العمل وسن العمل المناسبة ، وأجور العمل الاضافي .

ضمان العمل

تعمل النقابات على بذل مختلف الجهود من خلال اتصالاتها مع المؤسسات المختلفة والحكومة إلى توفير فرص عمل أفضل عن طريق ممارسة الاقناع تتلك الجهات ، بأن شعور العامل بالراحة النفسية والأمان الوظيفي يؤدي إلى مزيد من الانتاج ، مما يعني ضرورة إشعار الموظف بنوع من الأمن الوظيفي وأن لا يبقى تحت رحمة الجهة التي يعمل فيها مهدداً بالعزل من الوظيفة دونما تفسير إن لهذا الدور أهمية كبيرة ، أنه يجعل قضية التأمين ضد البطالة أمراً ممكناً ، وقد يعطي فرصة للعامل الذي أمضى وقتاً معيناً دون انقطاع عن العمل، ولكنه فقد الوظيفة بسبب ظروف هو غير مسؤول عنها كالركود أو انتهاء العمل في الشركة التي كان يعمل فيها ، أن يتقاضى راتباً معيناً من مصلحة التأمين ريثما يتم تدبير عمل له شريطة أن يسجل نفسه كباحث عن عمل حالما يفقد وظيفته . إن مثل هذه الأمور لا يتوقع لها أن تتطور بنفس الدرجة من السرعة في غياب نقابات واتحادات العمال .

المشاركة في وضع التشريعات والتعليمات التي تنظم قضايا العمل

تعتبر النقابات واتحادات العمال جماعات مصالح Interest groups تهدف إلى تنظيم المنتمين اليها وممارسة التأثير على واضعي السياسات من مشرعين ومنفذين عند تعاملهم مع قضايا العمل والعمال لذلك يحرص المرشحون للوظائف القيادية في الدول الديمقراطية على كسب أصوات فئة العمال وهم الجلّ الأعظم في

السواد أي مجتمع ، من خلال تبني مطالبهم وطرح برامج لتحسين أوضاعهم . وكذلك يرصد العمال" ممثلين باتحادات ونقابات العمال" سجل هؤلاء القيادين في مجال السياسة والادارة ليكون ذلك رصيداً لهم أو عليهم في المستقبل ، إن النتيجة النهائية لهذا التأثير والنفوذ هو صياغة السياسات التي تخدم مصلحة العاملين الذين يخدمون المجتمع . ولعل مطالبة النواب في الأردن على سبيل المثال ايجاد نقابات للمعلمين واتحادات لقطاعات أخرى من المجتمع ، هي ترجمة لإدراك أهمية الدور النقابي من المطالبين والمستجيبين .

علاقة الادارة مع النقابات

MANAGEMENT LABOR RELATIONS

وإدارة التفاوض بين العمال والادارة

MANAGING NEGOTIATIONS

لماً كانت النقابات هيئات ناطقة باسم أعضائها، فإن من أهم واجباتها هي التفاوض مع الادارة (أصحاب العمل) والتفاوض هو عملية تحديد ظروف وشروط العمل من خلال الحديث بين ممثلي العمال والادارة . ويُنظم هذه العملية أنظمة ولوائح ، وبعبارة أخرى التفاوض الجماعي هو عملية حوار ومساومة بين ممثلين من مُفَوضين عن العمال بهدف الوصول إلى اتفاق حول الزيادة في الأجور وشروط العمل الأخرى بحيث يلقى قبول العاملين وقبول الادارة على السواء ويمكن من خلاله الحد من التوتر في العلاقات ، وتزيد في التفاهم والاستقرار ، ولا بد من التأكيد بأن عملية التفاوض الجماعي يجب تسود ، وتصبح القاعدة عندما تنتعش الحركة النقابية . فمن خلال عملية التفاوض الجماعي يمكن تحقيق التغيير الاجتماعي الذي تستوجبه الظروف الاقتصادية والوصول إلى قواسم مشتركة بين العاملين والادارة ، وتعتبر الاتفاقات التي يتم الوصول اليها سوابق لعملية التحكيم بين الادارة والعاملين .

قواعد عملية التفاوض

COLLECTIVE BARGAINING RULES

لا بد لنجاح عملية التفاوض الجماعي حتى تؤتي المأمول منها، من قبول طوعي بعملية التفاوض من قبل طرفي العملية وأن تتحمل هذه الأطراف كامل المسؤولية ، على اعتبار أن التفاوض عملية ادارية تحتاج إلي الاسلوب العلمي الذي يتمثل في التخطيط العلمي الذي يقوم على المعلومات والإحصاءات حول ما يتصل بتكاليف المعيشة ، وكفاءة العمل ، ومستويات الانتاجية ، والمزايا التي يتمتع بها العامل ، وما تمثله المدفوعات لعمال كنسبة من الأرباح . وتعتمد قوة النقابات في عملية على التفاوض على عدة عوامل منها (٦) :

- قوة النقابة وحجم العضوية فيها .
- مدى وجود التشريعات القانونية الملزمة للإدارة بالتفاوض .
- حق النقابات القانونية وفق قانون العمل باللجوء للإضراب في حالة فشل التفاوض .
- الخبرة لدى النقابات في مجال التفاوض .
- الظروف العامة السائدة في البلد فكلما كانت الأوضاع الاقتصادية جيدة كلما كانت النقابات أكثر قوة والعكس صحيح .

وكأي عملية عقلانية لا بد لعملية التفاوض من الاعتماد على قواعد ومنها :

- تحديد الأهداف المبتغاه من عملية التفاوض وذلك للوصول إلى حلول ترضي الأطراف جميعاً : العمال ، والنقابة أو النقابات كممثل شرعي للعمال .

- تحديد أطراف العملية التفاوضية وهم النقابات بما فيهم من : رؤساء ، وموظفين ، ومحامين ، والادارة من رؤساء وموظفين في الادارة الصناعية والعلاقات العمالية ، والمحامين الذين يمثلونها ، والحكومة بصفتها الطرف الحيادي الذي يضمن تنفيذ القواعد والتعليمات والتدخل للمساعدة في حل المشاكل التي تستعصي على الحل .

- اتخاذ الخطوات الفعلية للتحضير لعملية التفاوض من خلال جمع المعلومات

وتحديد الأهداف والاستراتيجيات اللازمة للتفاوض . وتشتمل المعلومات على سجلات معدلات الأداء ومعدلات التغيب عن العمل ، ومعدلات دوران العمل ومؤشرات الاقتصاد القومي الحالية والمتوقعة في المستقبـــل ، ومستويات الأجور في القطاعات المتماثلة ، ومستويات الأسعار ، وتكاليف المعيشة ، وسوق العمل ومستويات التضخم .

- بدء المفاوضات ، ويتمثل بتقديم مطالب الأطراف المتفاوضة والتي هي في العادة حصول النقابات على مكاسب للعمال وغالباً ما تكون تسويات توفيقية بين مطالب العمال واستعداد الادارة لتقديم تنازلات واقعية .

- تدخل طرف ثالث في حالة فشل الأطراف في الوصول إلى تسويات ، وقد يكون دور الطرف الثالث استشارياً ، أو وسيطاً يصنف نقاط الاتفاق والاختلاف ، أو ملزماً بموافقه سابقة من الأطراف نفسها .

التفاوض الجماعي في الأردن

COLLECTIVE BARGANING IN JORDAN

تسير عملية التفاوض الجماعي في الأردن بشكل عكسي للأسلوب النظري ، إذ لا تبدأ تجنباً لحصول نزاعات بل لحل نزاعات تكون قد حصلت فعلاً . حيث أن الادارة في المصانع والشركات غالباً ما ترفض التفاوض كمبدأ وقاعدة وتتكون عملية التفاوض من ثلاث مراحل أساسية :

١- وجود نزاع عمالي بين الادارة والعاملين بحيث لا تلبي الادارة مطالب العاملين مما يجعل الأمر يتحول بواسطة وزارة العمل إلى مندوب التوفيق، وهو موظف من دائرة العلاقات الصناعية في وزارة العمل حيث يحاول التوفيق بين وجهات النظر المتعارضة .

٢- إذا ما فشلت محاولة التوفيق يُرفع الأمر لوزير العمل ، الذي يشكل مجلساً للتوفيق يرأسه شخص من داخل أو من خارج وزارة العمل يتمتع بشخصية وكفاءة وخبرة ، ويعمل معه رئيس قسم العلاقات الصناعية ومنـــدوب

التوفيق وممثلون عن النقابات وأصحاب العمل . ويعمل هذا المجلس الوصول إلى تسوية ترضي الطرفين خلال ستة أسابيع .

٣- وفي حالة فشل المجلس في الوصول إلى تسوية يقدم رئيس المجلس تقريراً إلى وزير العمل يبين فيه ما تم التوصل اليه ، ومن ثم تحال القضية إلى المحكمة الصناعية التي تتشكل بقرار من مجلس الوزراء من ثلاثة من القضاة تنظر في الموضوع خلال اسبوع من تاريخ إحالة الموضوع عليها وتتخذ القرار في مدة لا تتجاوز شهراً ويصبح قرارها قطعياً وغير قابل للطعن أو الاستئناف .

بعض المهارات التفاوضية

NEGOTIATION SKILLS

تبقى النزاعات الحقيقية والمحتملة بين العمال والادارة /أصحاب العمل ، من وجهة نظر ادارية صراعات متوقعة ومن ضمن واجبات المدير. من هنا يجب على القيادات الادارية العمالية وعلى مستوى الادارة أو أصحاب العمل أن لا يجدوا حرجاً في طلب مساعدة الخبراء والمستشارين في الادارة في هذا المجال . ويجيز المؤلف لنفسه هنا أنه يعيب على كثير من مؤسساتنا وخاصة قطاع الادارة الحكومية منها، انها لم تتعامل مع هذا الموضوع بالجدية اللازمة والكافية بعد. ذلك لأن كثيراً من المديرين يتحرجون استشارة خبراء الادارة حول النزاعات أو الصراعات الخفية في منظماتهم دلالة نقص وعلامة فشل ، بل الأعجب أن أكثر المؤسسات التي تتصرف هكذا ، هي المؤسسات التي تعلم الحوار واصول النقاش بل بعض الجهات التي تقدم الاستشارات لجهات أخرى . وبشكل أوضح فإن مؤسساتنا الريادية تعاني من صراعات كثيرة مُحبطة في أثارها على الجميع، وهي ليست في حقيقتها إلا أموراً بسيطة كان يمكن تخطّيها بسهولة لو تم اتباع الأسلوب العلمي في حلها . ولكن يبدو أنه كما يقول المثل الشعبي "باب النجار مكسّر" إنها دعوة موجهة لمؤسساتنا العام منها والخاص الى الجرأة في كشف المشاكل بغية حلها ، فإخفاء المشاكل لا يلغيها بل يفجرها وبشكل تراكمي يجعل معالجة آثارها صعباً على أفهم الخبراء . أما عن بعض

المهارات الممكن تعلمها للتعامل مع الصراعات فهي عديدة منها (٧) :

١- مهارة المكاشفة .

٢- مهارة الاقناع .

٣- التحالفات والائتلافات .

وفيما يلي التعريف بكل هذه المهارات وبايجاز :

المكاشفة Confrontation

إن أحد الأسباب الرئيسية للصراعات هي الغموض وعدم التيقن مما تسير عليه الامور . فقد تنطلق الصراعات على مستوى التنظيم من إشاعة بثها أحدهم بغرض بدون غرض . ولأن الخيال لا يتم في اغلب الأحيان إلاّ تعبيراً عن واقع غير موجود ، فإن القصص تتراكم بسرعة حول الاشاعات وتتزايد لتجعل من الخبر مائة خبر . وخبراء الإشاعات ومن يبثونها يفهمون سيكولوجية الاشاعة التي لا بد لتصديقها من أن يكون فيها جزءاً من الحقيقة . لذلك فقد يكون توقيت الاشاعة مرتبطاً بوقت عقد اجتماع دوري لقيادة نقابة ما مع الادارة التي يعمل فيها منتسبو تلك النقابة أو الاتحاد ، فيتم بث إشاعة مغرضة تعكر صفو المتجهين إلى مائدة التفاوض ، وتتراكم القصص لكلا الطرفين الذي يؤكد ويكذب جزءاً منها . وعندما يأتي وقت التفاوض الرسمي قد ينطلق الجميع من التراكمات القصصية وهو أمر سيؤدي إلى تعقيد العمل . ومع الاداراك بأن هذا التصور ينطبق بدرجة أكبر على الصراعات داخل الأجهزة الادارية الواحدة ، إلاّ أن المغزى من ذكرها هنا هو التأكيد على الدور الذي تلعبه المعلومات غير الصحيحة في تعكير صفو التنظيم . إن الرئيس الاداري الناجح على أي مستوى ، هو الذي تتوفر لديه الجرأة بأن يُوفر المعلومات للعاملين أولاً بأول ، ويكاشفهم بها رغم أنها قد تكون غير سارة ، وبذلك يقطع الطريق على الاشاعات ومروجيها فمحاربة الاشاعة تكون بأن تسبقها المعلومة، والمكاشفة تعني محاورة الأطراف حول حجم المشكلة والطرق الممكنة لحلها والطلب اليهم تفحص الأدوار حتى يلم كل طرف بما يتصوره الطرف الأخر مما يحسر الفجوات بين الجميع .

ولعل التوصية المفيدة هنا للمديرين على مختلف المستويات هي الاجتماع

مع مرؤوسيهم بشكل دوري غير رسمي لمناقشة مختلف الأمور وتذويب الجليد والصدأ الذي يتراكم بفعل الجفاء والرسمية الزائدة فالانفتاح Openness في العلاقات ذو أثر ايجابي على التنظيم في أغلب الأحوال . ولعل هذا ما يميز الادارة في الدول المتقدمة التي تعطي لهذه الأمور أهمية قصوى .

مهارة الاقناع Persuasion

إن عملية التفاوض ليست إلاّ عملية حوار، يفترض أن يلعب العقل دوره فيها وليس القوة الجسدية والأيدي . فالناس لا يعارضون ولا يثورون إلا لأنهم لا يرون أي مكسب لهم يجري التداول حوله . والتفاوض رغم سمعته السيئة كمصطلح سياسي في العالم العربي الاّ أنه استراتيجية الحلول الوسط التي لا بُدّ لأي طرف من الأطراف من ان يقبل بها ويرضى بالمكاسب المتحققه له . وإذا انعدم هذا الوضع، وكان الهدف من عملية التفاوض هو ربح طرف على خسارة الطرف الآخر Zero Sum Game فإن التفاوض يكون تمثيليه من الطرف القوي لحفظ ماء وجه الطرف الضعيف الذي يعرف في قرارة نفسه أنه مكشوف ومغلوب على أمره ! . ولعل هذا التصور المشين للمفاوضات هو ما يراه العدو الاسرائيلي .

التحالفات والائتلافات Coalitions

لا بد للاداري الناجح أياً كان موقعه من أن يكون لديه المهارة للبحث عن الحلول الوسط أو النقاط أوالقواسم المشتركة بينه وبين مختلف الجهات التي تعمل معه ويعمل معها، وذلك لأن الصراعات والاختلافات الكبيرة يمكن حصرها وتحييدها عن ذلك الطريق .

ومن المفيد ، لنجاح عملية التفاوض ، الاستفادة من الخبراء والمختصين في مجال ادارة الموارد البشرية الذين لهم الدراية والخبرة بالقوانين والأنظمة والأعراف التي تحكم عملية التفاوض وتسوية النزاعات العمالية، حتى يستطيعوا تقديم النصح والمشورة للادارة حول اصول التفاوض أو القيام بهذا الدور الهام بالنيابة عنها، مدعمين بالحجج والمنطق الواقعي السليم حول مختلف الأمور لبدلاً من النقاش والجدل البيزنطي . وفي الوقت نفسه فان على المديرين ، على مختلف المستويات، الإلمام باتفاقيات العمل وقوانين العمل والعمال حتى يستطيعوا بناء

علاقات طيبة مع الاتحادات العمالية .وتطويرالوسائل المناسبة لقياس أداء العاملين في دوائرهم ومعرفة أسبابها وعلاقاتها بشروط او اتفاقيات العمل وتزويد الادارة باستمرار بالاقتراحات حول وسائل تطوير العمل (٨).

ونخلص من كل ذلك إلى القول بأن العناء في عملية التفاوض تبرره البدائل الأخرى المكلفة كإضراب العمال عن العمل وعرقلة الانتاج مما يؤثر سلباً على طرفي العملية الانتاجية .

مشاكل وتحديات

PROBLEMS AND CHALLENGES

يعتبر موضوع إدارة العلاقات الصناعية والعمالية موضوعاً محفوفاً بالمشاكل والتحديات مما يستلزم جهوداً حثيثة لتجسيد الهوة بين العاملين والادارة .

إن من أهم المشاكل والتحديات في هذا المقام في رأي المؤلف هي :

١- **التزايد المستمر في تكاليف المعيشة** . حيث سيؤدي بديهياً إلى مزيد من مطالبة العاملين بتحسين أوضاعهم كي يستطيعوا العيش بكرامة . ويفرض ذلك عبئاً على طرفي العملية الانتاجية " وهم العمال والادارة" ،بحيث لا تستطيع الادارة تلبية مطالب العاملين إلاّ إذا كانت الزيادات ستدفع من فروق مستويات الانتاج ما قبل وما بعد الزيادات في الأجور، مما يفرض على العمال بذل المزيد من الجهد لزيادة الانتاج وتحقيق الأرباح .

٢- أثرالأتمتة Automation or Mechanization

إن عصر التكنولوجيا والتوسع في استخدام الالات لدرجة استخدام الروبوت Robot أو ما يسمى مجازاً بالرجل الآلي يشكل تحدياً للعاملين والادارة. اذ كيف ستتعامل اتحادات العمال مع الشركات التي تغريها هذه البدائل الآلية ، التي ستؤدي حتما الى الاستغناء عن كثير من العمال ؟ سيما وان هذه البدائل الآلية لا تطالب بزيادة الأجورلأنها أقدر على الاستجابة لحاجات التوسع في الانتاج دون شكوى أو تذمر . فهل سيتنازل العمال عن بعض مطالبهم في سبيل إقناع الادارة

بعدم الاستعاضة عنهم بالآلة ؟

٣- ومع ما يسمى باندلاع الديمقراطية في مختلف دول العالم واكتساب الطبقة العاملة مزيداً من النفوذ والتأثير على مجريات الأمور، نتساءل ما هو حجم حصة الطبقة العاملة من الأرباح التي تحققها المصانع والشركات ؟ وهل سترى نفسها عنصراً من عناصر الانتاج أم ستصبح الفرع بعد ان كانت هي الأصل ؟ مع أنه بدونها لا يمكن لحلقة الانتاج أن تبدأ .

هذه بعض الأسئلة التي ستجيب عليها الأيام في هذا العالم الثائر .

تلخيص
SUMMARY

تناول هذا الفصل مسألة في غاية الأهمية وهي ادارة العلاقات الصناعية ما بين الأطراف الرئيسة في العملية الانتاجية وهم العمال ممثلين بالاتحادات والنقابات والادارة ، مبيناً أهداف النقابات واتحادات العمال ، والعلاقة التي تحكمها في تعاملها مع الادارة ، والاصول العلمية لعملية التفاوض . وبعد ذلك أشرنا للوضع النقابي في الأردن والعلاقة التي تحكم أصحاب العمل والعمال ، وكيف أن عملية التفاوض في الأردن تجري بشكل مغاير للوضع الصحيح وعلى خلاف ما يجب أن يكون عليه الأمر . وتم التعريف ببعض المهارات التفاوضية التي يمكن لها أن تُحسّن الناتج النهائي لهذه العملية . وانتهى الفصل بتساؤلات حول المشاكل والتحديات الرئيسية التي تواجه تنظيم هذه العلاقة بين النقابات العمالية وأصحاب العمل، وما يدريك ، فقد تكون الأيام القادمة ، ان شاءالله ، خير دليل على صدق التنبوء والتفاؤل ، ويأتي اليوم الذي تظهر فيه تطورات ايجابية وبشتى الطرق. وها نحن في التفكير والله في التدبير وكل ما هو آتٍ آت.

أسئلة للمراجعة

REVIEW AND DISCUSSION QUESTIONS

- ماذا نعني بمفهوم العلاقات الصناعية ومتى بدأ الاهتمام بدراستها كموضوع علمي ؟
- متى ظهرت النقابات والاتحادات العمالية وما هي الأسباب الرئيسية التي استدعتها ؟
- ما هي أهم الأهداف التي تسعى اتحادات ونقابات العمال إلى تحقيقها ؟
- ما هي أهمية عملية التفاوض بين أصحاب العمال والنقابات العمالية؟ وما هي الخطوات الرئيسية لاكتمال حلقات عملية التفاوض ؟
- كيف تسير عملية التفاوض الجماعي في الأردن وما مدى انسجامها مع الأصول العلمية للتفاوض ؟
- عرف بعض المهارات التفاوضية الرئيسية ؟
- ما هي أهم المشاكل والتحديات التي تواجه إدارة العلاقات الصناعية في المستقبل ؟
- يرى البعض أن التوسع في استخدام الالات سيؤثر على فرص العمل وبالتالي على نمط العلاقات الصناعية والعمالية . علق على ذلك مبيناً رأيك في هذا المجال ؟

الهوامش

FOOTNOTES

١. محمد هيثم الحوراني ، **نظام العلاقات الصناعية في الأردن** (عمان : شركة المطابع النموذجية ، ١٩٨٧) ، ص ١٦-١٧ .

٢. Stephen p. Robbins, **Personnel, The Management of Human Resources** (Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1978) p. 343-344 .

٣. محمد هيثم الحوراني ، **نظام العلاقات الصناعية في الأردن** ، ص ٢٨.

٤. محمد هيثم الحوراني ، اقتصاد العمل مع دراسة تطبيقية حول قضايا اقتصاد العمل في الأردن وموضوعاته . الطبعة الأولى (عمان : جمعية عمال المطابع التعاونية ، ١٩٨٧) ص ٣٤٣-٣٤٥.

٥. نفس المرجع ، ص ٣٤٦-٣٤٨.

٦. نفس المرجع ، ص ٢٦٢-٢٦٤ .

٧. J. G. March and H. A. Simon **Organizations**, (New York : Wiley & Sons, Inc., 1958) pp. 12, 9, 130.

٨. Judith R. Gordon, **Human Resource Management : A Practical Approach** (Boston : Allyn and Bacon, Inc., 1986. p. 517.

الفصل الحادي عشر

الأمان والسلامة للعنصر البشري

SAFETY AND HEALTH OF HUMAN RESOURCES

- تقديم
- حوادث واصابات العمل ، معدل تكرارها ، وخطورتها والكلفة المترتبة عليها.
- الاطار القانوني لإجراءات الأمان والسلامة.
- ساعات العمل .
- اهداف واجراءات الأمان والسلامة .
- تخطيط وتنفيذ برامج الأمان والسلامة .
- تقييم برامج الأمان والسلامة .
- تلخيص .
- أسئلة للمراجعة والنقاش .
- الهوامش.

الأمان والسلامة للعنصر البشري

SAFETY AND HEALTH OF HUMAN

لا بد لأي ادارة تكلفت عناء اجراءات الاختيار والتدريب والتحفيز للمحافظة على العاملين فيها، من أن تنتبه الى مسألة الأمان والسلامة العامة لسببين الأول هو ان الانسان يبقى محور العمل الانتاجي ولا بدّ ان يُهتم به كانسان. أما من الناحية الأخرى فان الاهتمام بصحة العامل ينعكس ايجاباً على زيادة انتاجيته ، وتقليل النفقات التي تتكبدها المنظمة في حال مرضه والانفاق على علاجه وتغيبه عن العمل ، وما يتبع ذلك من تعطيل للآلات ، ومن نفقات التحقيق في الملابسات المختلفة للحوادث .

ومن أساسيات عمل دوائر الأمان والسلامة العمالية هو التحكم في مسببات الحوادث واصابات العمل وذلك لتقليل حدوثها . والمشكلة التي تواجهها كثير من هذه الدوائر هي القيود المالية على نفقاتها حيث لا تلقى الأولوية المناسبة رغم اهميتها في كثير من المؤسسات . اذ لا زال الاعتقاد عند البعض ان الاعتماد على افكار تقليدية غير علمية كافٍ لتوفير السلامة العمالية .

حوادث واصابات العمل، معدل تكرارها ، وخطورتها والكلفة المترتبة عليها WORK ACCIDENTS

تتعدد أسباب الحوادث العمالية ما بين أسباب إنسانية مردها الاهمال واسباب تتعلق بظروف العمل نفسها والأدوات المستخدمة ومكان العمل وما الى ذلك .

وهناك مقاييس خاصة طورها بعض الباحثين في الادارة الصناعية الأول لقياس خطورة الحوادث أو الاصابات والثاني لقياس معدل تكرار الاصابات .(١)

ويعبّر معدل تكرار الاصابات عن عدد الاصابات التي يُضيّع بسببها العامل وقت العمل والتي وقعت خلال مليون ساعة . اما معدل خطورة الاصابات فهو شدة أو قوة الاصابات ممثلة بالأيام التي يعطلها العامل خلال مليون ساعة عمل .

ويمكن استخراج معدل تكرار الاصابات بقسمة عدد الاصابات مضروبة في مليون على عدد الساعات التي عملها العامل .

معدل تكرار الاصابات =

$$\frac{\text{عدد الاصابات} \times 1,000,000}{\text{عدد ساعات العمل التي عملها العامل خلال الفترة}}$$

أما شدة أو خطورة الاصابات فيتم الوصول اليها بضرب عدد الأيام التي عطلها العامل بسبب الاصابات في مليون مقسومة على عدد ساعات العمل التي عملها العامل .

شدة الاصابات =

$$\frac{\text{عدد أيام العطل عن العمل بسبب الاصابات} \times 1,000,000}{\text{عدد ساعات العمل التي عملها العامل}}$$

هذا ويجب الانتباه الى جميع الأمور التي يمكن أن تكون مصدراً للخطر.ومعالجتها قبل ان تحصل الحوادث والمشاكل .

وللكلفة التي تترتب على الحوادث واصابات العمل، تحاول المؤسسات في الدول المتطورة التنبؤ بمصادر الحوادث، وتبين العوامل ذات العلاقة بها على مستوى خصائص القوى العاملة نفسها كالعمر، والحياة الاجتماعية ، وطول مدة الخدمة وغير ذلك ، لتستفيد من أية مؤشرات تتبين لها مقدما في سياسات الاختيار والتعيين . وقد درس بعض الباحثين التغيرات التي تطرأ على حياة الفرد ووضع أوزاناً لها في محاولة لحصر تلك العوامل التي تسبق المرض . أو السلوك الذي يحتمل ان يؤدي الى حوادث واصابات العمل ، بحيث يتم تحديد مستوى وحدات التغيرات في حياة الفرد Life- Change Units ومن ثم تم وضع ثلاث مستويات لدرجة التغير الأول ويتراوح التغيير فيه ما بين ١٥٠-١٩٩ وحدة ، والثاني :

يتراوح التغيير فيه ما بين ٢٠٠-٢٩٩ وحدة ، والثالث ويكون التغيير فيه فوق ٣٠٠ وحدة .

وفي دراسة حديثة شملت ٦٩ مؤسسة فمثل مختلف قطاعات العمل مختلفة الأحجام قام بها معهد السلامة والصحة المهنية التابع لمؤسسة التدريب المهني في الأردن حول تشكيلات أجهزة السلامة العمالية في المؤسسات الصناعية . تم استخلاص النتائج والتالية :(٢)

١- ٢٦ر٧٨٪ من مشرفي السلامة العمالية التي يعمل فيها مائة عامل او أكثر لايطابقون متطلبات نظام السلامة العامة .

٢- ٤٤,٤٤ من المشرفين في جميع المؤسسات التي شملتها الدراسة لم يلتحقوا بأية دورات تدريبية في مجال السلامة العامة .

٣- معدل التغيب عن العمل لكل اصابة في جميع المؤسسات قد بلغ ١٨٥,٦٦ يوماً محسوباً بقسمة معدل الشدة على معدل التكرار وهو رقم يزيد عن المعدل العالمي المقبول وهو ٠.٥ ,بما مقداره ٣٧١١,٣٢ مرة .

وتشمل مظلة الضمان الاجتماعي في الأردن تأمين العاملين ضد اصابات العمل حيث تتحمل المؤسسة كلفة علاج العامل الذي يصاب بمرض مهني أو يتعرض لإصابة عمل، وتدفع له بدلات أجر عن أيام العطل بسبب الاصابة حتى يعود للعمل وتستقر حالته الصحية او يثبت عجزه. ويدفع للعامل المصاب ٦٥٪ من أجره اليومي للأيام التي يقضيها في المستشفى و٧٥٪ من اجره اليومي للأيام التي يقضيها للعلاج والراحة في البيت (٣) .

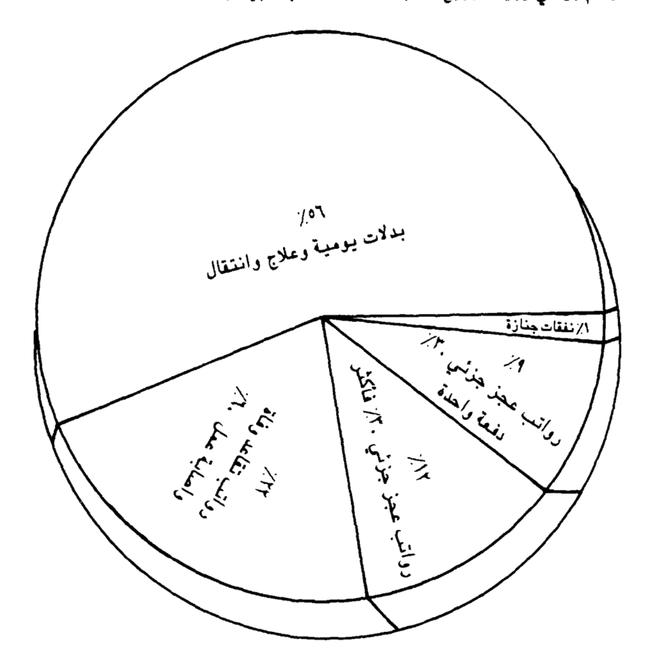
وقد بلغ عدد المصابين في حوادث العمل الذين تبلغت مؤسسة الضمان بهم خلال سنتي ١٩٨٦ ، ١٩٨٧ ٧٣٩٤و ٥٣.٢ اصابة بكلفة ٧٩٢.٧٩و ٨٣٢.١٠ دينار على التوالي .(٤)

وتقدر عدد الاصابات الناتجة عن العمل خلال فترة ١٩٨٠-١٩٨٧ ب/٣٦.١٣ اصابة وبكلفة ٣,٥٠٤,٤٥٦ مليون دينار، معدل ٩٧٣١١ دينار لكل منها .

وتبين الرسوم البيانية المرفقة رقم ١٢ ورقم١٣ نمط توزيع نفقات اصابات العمل لعامي ١٩٨٦ و ١٩٨٧.

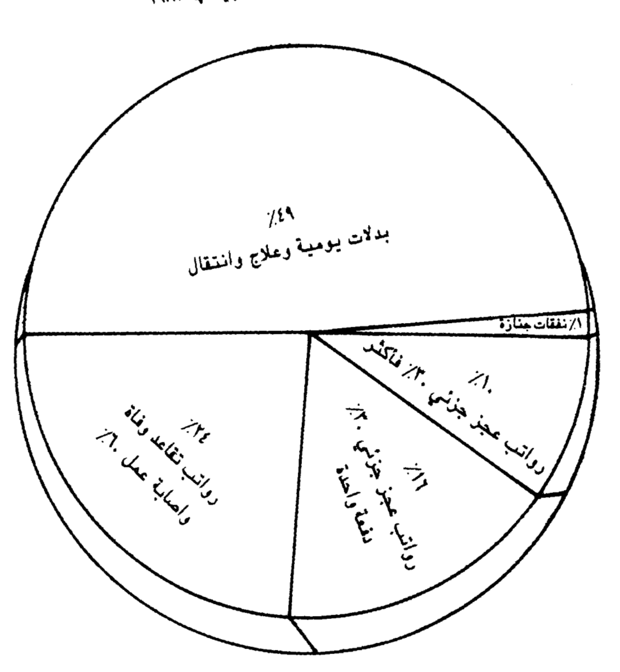
شكل رقم ١٢

رسم بياني يبين توزيع اصابات العمل حسب طبيعتها ١٩٨٦



* المصدر : المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي ، التقرير الثالث ١٩٨٦-١٩٨٧،
تشرين الأول ١٩٨٨، ص ٤٥

الشكل رقم ١٣
رسم بياني يبين توزيع اصابات العمل حسب طبيعتها ١٩٨٧



* المصدر: المرجع نفسه ، ص ٤٦.

الاطار القانوني لاجراءات الأمان والسلامة

LEGAL FRAMEWORK FOR SAFTY AND HEALTH PROGRAMS

لا بد من وجود اطار قانوني يحدد التزام المؤسسات بضرورة توفير شروط الأمان والسلامة داخل المصانع وأماكن العمل على اختلاف انواعها . ذلك لانه لا يمكن الاعتماد فقط على تَفهّم اصحاب العمل أن ذلك ضروري لمصلحة العمل قبل مصلحة العاملين ، حيث ان هناك من يعتبر الانفاق على هذا الجانب من قبيل النفقات الزائدة . لذلك يجب ان تُحدد قوانين العمل والعمال ما يتوجب على المؤسسات عمله في هذه المجالات.

ففي الأردن عالج الفصل التاسع من قانون العمل رقم ٢١ لسنة ١٩٦٠. المعدل لقانون العمل رقم ٢ لسنة ١٩٦٥ وقانون رقم ٧٥ لسنة ١٩٧٢ موضوع الصحة والسلامة والرفاهية في ثمان مواد عالجت موضوع الصحة والسلامة . حيث نص القانون علي ان تكون المؤسسة نظيفة ومستكملة الشروط الصحية من حيث التهوية والانارة وتوافر المرافق الصحية والمياه الصالحة للشرب . وكذلك على اتخاذ جميع الاجراءات اللازمة التي تحول دون اصابة العمال بأذى او ضرر كتسليح جميع الفتحات في الجدران أو الأرضيات أو السدد التي قد تعرض العمال للوقوع ، واتخاذ ما يمكن عمله لاتقاء اصابة العمال بأذى حيثما يتولد غاز أو بخار او وسخ أو نفايات أو اية شوائب . ويمنع القانون العمال من تناول الطعام في أي مكان عمل أو استعمال تلك الأماكن كغرف للإقامة او للمنامة ويلزم اصحاب العمل بتوفير السهيلات الملائمة للاستراحة ، وتناول وجبات الطعام ، وفقاً لما يراه ضرورياً .

كذلك نص القانون على ضرورة صيانة جميع الاجزاء المتحركة من المحرك الرئيسي وأجهزة النقل والتحويل وكذلك على صاحب العمل تقديم نظارات واقية ...الخ . وقفازات ، وأحذية أو جزمات عندما تكون طبيعة العمل تعرض العامل للأخطار وتؤثر على سلامة العيون واليدين والقدمين .

وفي مجال الوقاية ،يشترط القانون على المؤسسات أن توفر أجهزة الأسعاف الأولي والمساعدة الطبية .

ويلزم القانون اصحاب العمل ان يشعروا وزارة العمل بأي حادث يقع في المؤسسة ويؤدي الى الاصابة بضرر أو الوفاة .

أما في مجال ساعات العمل فقد استلزم القانون تنظيمها بشكل يضمن راحة وسلامة العاملين ، بحيث حدد ساعات العمل اليومية بمعدل ٨ ساعات يومياً وبما لا يزيد عن ٤٨ساعة اسبوعياً، باستثناء العاملين في مهن معينة . اذ يمكن ان تصل ساعات عملهم الى ٥٤ ساعة أسبوعياً ، وفيما يتعلق باستخدام النساء والأولاد حرّم قانون العمل تشغيلهم في الأعمال التي تنص الأنظمة على أنها خطرة . فقد نص القانون على عدم جواز تشغيلهم بالعمل ما بين الساعة السابعة مساء والساعة السادسة صباحاً الاّ في حالات محددة.

وفيما يتعلق بالقيود المفروضة على استخدام الأولاد منع القانون تشغيل الأطفال ممن تقل اعمارهم عن ١٣ عاماً ، ويشترط الحصول على شهادة من الطبيب المسؤول تؤكد لياقة من أتموا سن ١٣ عاماً للعمل الذي سيستخدم فيه، وأن لا تزيد ساعات عمله عن ٦ ساعات يومياً .(٦)

أهداف واجراءات الأمان والسلامة

OBJECTIVES OF SAFETY AND HEALTH PROGRAMS

من الأفضل أن تكون اجراءات الأمان والسلامة وقائية تسبق الحوادث بحيث تجعل الاجراءات العلاجية الاستثناء وليس القاعدة ل، أنه مهما كانت كلفة النفقات الوقائية فإنها على المدى الطويل تبقى أقل مما يترتب على حصول الحوادث من خسائر في المعدات ، والناس ، أوالنفقات التي تترتب على ذلك . ومن الاجراءات المفيدة في هذا الصدد نذكر ما يلي :(٧)

- التثقيف والتدريب العمالي ، بحيث يتم رفع مستوى وعي العاملين بوسائل مختلفة كحضور دورات ووضع الاشارات والارشادات في مواقع العمل . ونلاحظ في الأردن اهتمام معهد الثقافة العمالية التابع لوزارة العمل بهذا الأمر اذ يعقد دورات ادارية وفنية بهدف تطوير مستوى العاملين الذي لا بد وان ينعكس على درجة وعيهم .
- اعادة تصميم الوظائف واماكن العمل والمعدات بشكل يسهل العمل ويقلل من الآثارالنفسية السيئة على العامل . وتطبيقاً لهذه الافتراضات تلجأ بعض المؤسسات الى ما يسمى "توسيع الوظائف "Job Enlargement، حيث تتم زيادة مهام

الموظف بدل اقتصارها على جزئية بسيطة من العمل، حتى لا يفقد الشعور باهمية ما يعمل وبالتالي يهمل او يقصّر في اداء واجباته ، مما يترتب على ذلك بعض الحوادث .

أما الأسلوب الثاني تفهو ما يسمى اثراء العمل Job Erricement بحيث يتم تحسين نوعية العمل عمودياً ورفع مستواه كاعطاء العامل صلاحية اتخاذ بعض القرارات، مما يحمله على التفكير اكثر وتحمل المسؤولية ويشعره بعدم روتينية العمل ويبعد عنه الشعور بهامشية عمله، وبهذا نتجنب أسباب القصور والاهمال الذي تتسبب عنه الحوادث .

- **توفير وسائل السلامة العمالية الضرورية** سواء للعامل، كتوفير القبعات والقفازات ، والنظارات للعاملين في الصناعات المعدنية وغيرها من تلك التي يتعرض فيها العامل لأضرار مباشرة اذا ما افتقر الى تلك الوسائل ،صيانة المعدات بشكل دوري، وتطبيق تعليمات السلامة العمالية كوجود الأطفائيات ، والالتزام بعدم مخالفة الارشادات وما الى ذلك .

ولعل احدث الأمثلة على ما يترتب على الاهمال في اجراءات السلامة العمالية ما وقع في احد **الصناعات الكيماوية على طريق عمان الزرقاء** في العام الماضي ، ما كان له أسوأ الأثر على المصنع بالطبع ، وتهديداً للبيئة المحيطة. ودلت التقارير الأولية على ان السبب هو تآكل بعض المعدات والاهمال في اصلاحها.

- **التفتيش الفجائي من قبل الادارة على بيئة العمل** وعدم الاقتصار على التقارير الدورية التي يقدمها المفتشون . فقيام المدير ما بين الفينة والأخرى او احد موظفي الادارة العليا بجولات على اقسام ودوائر الشركة يزيد من اهتمام من الأقسام المسؤولة عن السلامة العمالية بمهامها.

- **تعيين نواة جهاز طبي في مواقع العمل يتناسب حجمها** مع عدد العاملين وطبيعة عمل المؤسسة . لان وجود ذلك يساعد في معالجة الحالات الطارئة . وفي الدول المتقدمة التي تطورت فيها الصناعة لدرجة كبيرة، نجد ان العناية الطبية تشمل برامج مختلفة كالعلاج النفسي وبرامج اعادة التأهيل للموظفين المدمنين على المخدرات وما الى ذلك ، وهو بحمد الله مشكلة لا نواجهها في الأردن.

تخطيط وتنفيذ برامج الأمان والسلامة في المؤسسات

PLANNING AND IMPLEMENTING HEALTY AND SAFETY PROGRAMS

لا بد لضمان الأمان والسلامة العامة من تخطيط البرامج المناسبة لذلك ، وهي في الغالب تتصل بالعمل على أربع جبهات هي :(٨)

١- تصميم أماكن ووسائل العمل المناسبة .

٢- اتخاذ الاجراءات المناسبة لاختيار العاملين ومراعاة توافر الشروط الصحية في العاملين .

٣- تطبيق ما يتم وضعه من اجراءات .

١) فلا بد في مجال التصميم من الاعتماد على مهندس الصيانة ، الذي من واجبه تصميم طرق العمل بشكل يضمن تقليل احتمال حدوث المخاطر . ولا بد من توفير مستلزمات الوقاية من الحوادث سواء على صعيد المكان والأدوات أو على صعيد التجهيزات التي على العامل استعمالها. فاذا ما كان هناك نقصٌ في هذا المجال ، فان احتمال حدوث الحوادث يزداد .

٢) وعند اختيار العاملين لا بدّ من عمل الفحوصات الطبية اللازمة ، والتي يمكن من خلالها تجنب تعيين الأشخاص الاكثر عرضة لارتكاب حوادث العمل . ويفيد في هذا المجال المعلومات حول صحة المتقدمين لشغل الوظائف. وفي الدول المتقدمة يتم الاستعانة باخصائيين نفسيين وعمل امتحانات نفسية للتأكد من هذا الأمر ، ولعل الفحوصات الطبية التي يعتبر اجتيازها شرطاً أساسياً لتوظيف أي شخص في الجهاز الاداري في الأردن مثلاً واضحاً على ذلك .

٣) الاهتمام بتدريب العاملين في مجال الوقاية من اصابات العمل من خلال تأهيلهم فنياً . وبالاضافة لذلك فان الجانب الاعلامي واثارة وعي العاملين في مجال السلامة العمالية بوسائل مختلفة كالملصقات والشعارات أمر مهم . ولعلّ ما يثير الاستغراب بشكل ملفت للنظر، هو سلوك بعض العاملين في محطات المحروقات ،

فترى أحدهم يشعل السيجارة أثناء تعبئته للوقود في سيارات الزبائن ، رغم وجود تحذير على لافتة واضحة تقول : احذروا التدخين !! ان ذلك يدل على عدم تدريب كاف للعاملين من قبل ادارات تلك المحطات على اصول السلامة العامة .

ان تخطيط البرامج لا يكفي لوحده كضمانة لتقليل حوادث واصابات العمل فلا بد من التزام الادارة واظهار جديتها وعدم تساهلها في تطبيق ما يتم تخطيطة من برامج . ولعل المستوى الاداري لدائرة السلامة العمالية في التنظيم، وجولات المديرين على أماكن العمل بشكل دوري للتأكد من مدى التقيد بالقوانين والتعليمات ذات دلالات كبيرة للعاملين على مختلف مستوياتهم على ما تعطيه الادارة العليا لهذا الأمر من أهمية .

وقد مرت برامج الأمان والسلامة العمالية بمراحل عدة في تطويرها لمفهوم وظيفتها ففي العشرينات من هذا القرن كانت تتركز تلك البرامج على :(٩)

١- تحليل حالات اصابات العمل وتصنيفها وتحديد اسبابها.
٢- توصيل هذه المعلومات الى المعنيين ووضعها في اطار معايير وارشادات للقائمين بالعمل ، للاستفادة منها في تدريب العاملين على أصول السلامة العامة .
٣- التفتيش في أماكن العمل على مدى الالتزام بالأصول المقررة في هذا المجال.
٤- تدريب المشرفين على أصول السلامة العامة .

أما على مستوى التنفيذ فان ذلك يتطلب من دائرة الأمان والسلامة اتباع الخطوات التالية : (١٠)

١- وضع برنامج للسلامة العامة .
٢- الحصول على احدث المعلومات حول وسائل توفير الأمان والسلامة.
٣- تمثيل الادارة أمام مختلف الجهات من افراد المجتمع والعاملين وشركات التأمين واجهزة حكومية .
٤- تقديم النصح والمشورة لجميع المديرين حول قضايا الأمان والسلامة .
٥- جمع وتوثيق المعلومات حول حوادث واصابات العمل .
٦- تقديم تقارير دورية للادارة العليا حول مستوى الأمان والسلامة .
٧- التعاون مع الدائرة أو الشعبة الطبية في المؤسسة حول مختلف الشؤون المتعلقة بصحة العاملين .

٨- القيام بجولات تفتيشية على مواقع العمل للتأكد من تطابقها مع المواصفات التي تحددها القوانين والتعليمات وشروط اتفاقيات التأمين وما الى ذلك .
٩- المشاركة في مراجعة مواصفات المواد واللوازم التي يتم شراؤها للتأكد من انها تأخذ بعين الاعتبار المخاطر المحتملة وسبل معالجتها.

تقييم برامج الأمان والسلامة في المؤسسات
EVALUATING HEALTH AND SAFETY PROGRAMS

ان الحلقة الأخيرة في سلسلة العملية الادارية هي دوماً الرقابة أو تقييم ما يتم تنفيذه من برامج ونشاطات .

وينطبق هذا حتماً على موضوع برامج الأمان والسلامة العامة ، اذ لا بدّ ان يتم ، بين حين وآخر، مراجعة الأنظمة المتبعة وتقييم فعاليتها لتحقيق ما هدفت اليه ومعالجة الخلل فيها. ويتم ذلك عادة بموجب دراسات علمية تقوم على الحقائق والمعلومات.

ففي الأردن مثلاً يتولى معهد السلامة والصحة المهنية، من بين مسؤلياته الأخرى، اجراء الدراسات الميدانية لتحديد مشاكل السلامة والصحة المهنية ووضع الحلول المناسبة لها ، وكذلك دراسة وتحليل حوادث واصابات العمل لمعرفة أسباب وقوعها، والعمل على وضع الحلول المناسبة للحد منها، واجراء تقييم لبيئات العمل لمعرفة العوامل المؤثرة فيها بهدف السيطرة عليها.(١١)

واضافة لدور معهد السلامة والصحة المهنية، فان لمفتشي وزارة العمل دوراً مهماً في تقييم برامج الصحة والسلامة المهنية اذ يحق لهم الاستعانة بأطباء الصحة أو غيرهم من المختصين في دراسة افضل الظروف المناسبة لسلامة وصحة العاملين ومطالبة المؤسسة العمل على ادخالها.(١٢)

ومن الضروري التأكيد على أن نتائج تقييم برامج الصحة والسلامة المهنية يمكن ان تؤدي الى توصيات تشمل اعادة النظر في تصميم أماكن العمل او مناولة المواد او سياسات الاختبار للعاملين ، لأنها جميعاً عوامل ذات صلة بحوادث واصابات العمل . فمهما كانت البرامج والخطط جيدة في هذا المجال، الاّ انها لا تعمل في فراغ ، فهي جزء من البيئة العامة للمؤسسة تؤثر وتتأثر بها.

تلخيص
SUMMARY

تناولنا في هذا الفصل الختامي موضوعاً على غاية من الأهمية، ألاّ وهو موضوع الأمان والسلامة للعنصر البشري العامل ، ومع كل الجهود التي تبذلها إدارة الأفراد ، ا بد أن تولي هذا الموضوع أهمية كبيرة . حيث أن إصابات وحوادث العمل وخطورتها مكلفة لدرجة كبيرة على المؤسسات التي يعملون فيها . ولهذا نجد ان قوانين وأنظمة العمل تحدد الأطر اللازمة لضمان صحة العاملين وعدم تضررهم بسبب ظروف وشروط العمل سواء المادية منها كشروط التهوية والإضاءة ، وتصميم اماكن العمل ، وصيانة الالات وغير ذلك أو ما يتعلق بعدد ساعات العمل وفترات الاستراحة اللازمة ، وغير ذلك من أمور تتصل بشروط عمل عادلة . وبين الفصل أهداف وإجراءات الأمان والسلامة ، وعملية تخطيط وتنفيذ برامج الأمان والسلامة .

اسئلة للمراجعة والنقاش
REVIEW AND DISCUSSION QUESTIONS

- ما هي المقاييس الرئيسة التي حددها الباحثون لقياس معدل تكرار وشدة إصابات العمل وما هي أهمية مثل تلك المقاييس ؟

- ماذا نعني بالإطار القانوني لإجراءات الأمان والسلامة المهنية؟

- ما هي الأمور التي عالجها قانون العمل الأردني في مجال الصحة والسلامة المهنية ؟

- ما هي أهداف وإجراءات الأمان والسلامة المهنية ؟

- حدد المجالات الرئيسية التي تتضمنها عملية تخطيط برامج الأمان والسلامة المهنية ؟

- ما هي الخطوات الرئيسية التي تتضمنها عملية تنفيذ برامج السلامة والصحة المهنية ؟

- كيف يتم تقييم برامج الأمان والسلامة المهنية وما هي أهمية ذلك ؟

الهوامش

FOOTNOTES

١. Stephen P. Robbins, **Personnel : The Management of Human Resources** Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, 1978, p. 333.

٢. **جريدة الرأي** الأردنية ، عمان ١٩٩٠/٢/٩ .

٣. المملكة الأردنية الهاشمية ، المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي ، **التقرير الثالث** ١٩٨٦-١٩٨٧ ، عمان : تشرين الأول ١٩٨٨. ص ، ٣٥، ٤٣ .

٤. T.H. Holmes and M. Masuda, "Life Change and Illness Susceptibility", in **Separation and Depression**, eds. J.P. Scott and E.C. Senay, Publication No. 94 (Washington, D.C. American Association for the Advancement of Science, 1973), p. 176.

٥. المملكة الأردنية الهاشمية ، وزارة الشؤون الإجتماعية والعمل ، تشريعات العمل، قانون العمل رقم ٢١ لسنة ١٩٦٠. المعدل بقانون رقم (٢) لسنة ١٩٦٥ وقانون رقم (٧٥) لسنة ١٩٧٢ ، عمان ١٩٧٢ الفصل التاسع ، المواد ٢٩-٣٦.

٦. المرجع نفسه ، ص ٤٦-٤٩.

٧. Stephen P. Robbins, **Personnel : The Management of Human Resources**. pp. 333-337.

٨. Gary Dessler, **Peronnel Management**, Fourth Edition, (Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, 1988), pp. 670-674.

٩. John V. Grimaaldi and Rollin H. Simonds, **Safety Management**, Fifth Edition (Homewood, IL : Richard D. Irwins, Inc., 1989), pp. 16-17.

١٠- **المرجع نفسه** ، ص ١٢٨-١٣٠.

١١- عبد الرحيم عبد الجابر ، **نشاطات معهد السلامة والصحة المهنية** . عمان : معهد السلامة والصحة المهنية ، مؤسسة التدريب المهني ، دون تارخ . ص ٣٠ .

١٢- نظام مفتشي العمل رقم ٢١ لسنة ١٩٦٠. المنشور في العدد ١٦٦٣ من الجريدة الرسمية الصادر بتاريخ ١٦/١٩٦٣ .

قائمة مختارة بالمراجع

المراجع الانجليزية

Argyris, Chris. **Integrating the Individual and Organization**. New York : John Wiley, 1964.

Awad, Elias M. **Management Informtion Systems**. Menlo Park, California : The Benjamin Inc., 1988. Cummings Publishing Company.

Bailey, John **Job Design and Work Organization**. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall International, 1983.

Barnard, I. Chester. **The Functions of the Executive**. Cambridge, Mass : Harvard University Press, 1968.

Beach, Dale S. **Personnel : The Management of People At Work**, New York : The MacMillan Company, 1968.

Beaumont, Enid. "Traninig Evaluation : Opportunities and Constraints" in Chester A. Newland (editor). "Symposium : Public Sector Training-Diversity, Diversion, Disciplines" **Southern Review of Public Administration** 2, No.4 (March 1979), pp.

Behling, O. Labovitz, G.Gavner, M. "College Recruiting : A Theoretical Base", **Personnel Journal**, No. 47, 1968.

Belcher, D.W, **Compensation Administration** (Englewood cliffs, N.J. : Prentice-Hall), 1978.

Bell, J.D, **Corporate Manpower Planning** (London : Longman), 1980.

Cayer, N. Joseph. **Public Personnel Administration in the United States**. Second edition. New York : St. Martin's Press, 1986.

Dessler, Garry. **Organization and Management : A Contingency Approach**. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1976.

Dessler, Garry. **Personnel Management**, Fourth edition. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1988.

Ford, Robert N. "Job Enrichment : Lessons From AT & T, "**Harvard Business Review**, 51 (January-February, 1973). pp. 96-109.

French, Wendell L. and Hollman, Robert W. "Management by Objectives, The Team Approach" in Karl O. Magnusen (editor). **Organizational Design, Development and Behavior : A Situational View**. Glenview, Illinois : Scott, Foresman and Company, 1977. pp. 390-405.

Gordon, Judith R. **Human Resources Management : A Practical Approach** Boston : Allyn and Bacon, Inc., 1986.

Graham, H.T. **Human Resources Management**. Estover, Plymouth : Macdonald and Evans, 1977.

Greene, Charles N. "The Satisfaction-Performance Controversey". In Karl O. Magnusen, **Organizational Design, Development, and Behavior**. Glenview, Illinois : Scott, Foresman and Company, 1977.

Grimald, John.v. and Simonds, Rollin H., **Safety Management**, Fifth Edition Homewood, IL : Richard D. Irwins, Inc., 1989.

Hackman J. Richard, Lawler E, Edward and Porter, W Lyman **Perspectives on Behavior in organizations**, Mcgraw-Hill Book Company, 1984.

Heneman, II. Herbert, Schwab, P. Donald and Fossum, John A. **"Personnel /Human Rosources Management"**, Richard D. Irwin, Inc., 1986.

Herzberg, Fredrick. **Work and the Nature of Man**. New York : World Publishing, 1966.

Holley, William H. and Jennings, Kenneth M. **Personnel Management Functions and Issues**. New York : The Dryden Press, 1983.

Holmes, T.H. and Masuda, M., "Life Change and Illness Susceptibility" in **Separation and Depression**, eds. J.P. Scott and E.C. Senay, Publication No. 94 (Washington, D.C. American Associarion for the Advancement of Science, 1973.

Killian, R.A. "**Human Resources Management.**New York: Amacom, 1976.

Lawler, E.E. "**Motivation in Work Organizations**" Monterey, Calif : Brooks/Cole, 1973.

Knowles, Malcolm. "Some Thoughts About Environment and Learning" **Training and Development Journal** 34, No. 1 (Febrauary 1980), pp.

March, J.G., and Simon, H.A. **Organizations**, New York : Wiley and Sons, Inc., 1958.

Maslow, Abraham. **Motivation and Personality**. New York. Harper and Row, 1954.

McCormick, Ernest J. **Job Analysis : Methods and Applications.** New York : AMACOM, 1979.

MilWard, G.E. **Organization and Methods : A Service to Management**. New York and London : MacMillan & Co. Ltd., 1964.

Newman, W.H. **Constructive Control : Design and use of Control System**, Englewood Cliffs N.J., Prentice-Hall, 1982.

Newman, William H. and Warren, E. Kirby. **The Process of Management : Concepts, Behavior, and Practice,** Fourth edition. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1977.

Nigro, Felix A. and Nigro, LLoyd G. **Modern Public Administration**,Fifth edition. New York : Harper and Row, Publishers, 1980.

Nigro, Felix A. and Nigro LLoyd G. **The New Public Personnel Administration**, Third edition Itasca, Illinois : F.E. Peacock Publishers, Inc., 1986.

Pemberton LeRoy A. and Gibson E. Dana. **Administrative Systems Management**. Belmont, California : Wadsworth Publishing Company, 1968.

Porter, Lyman W. and Lawler, Edward E. III, **Management Attitudes and Performance**. Homewood, Ill : Richard D. Irwin, Inc., 1968.

Saltonstall, Robert, "Who's Who in Personeel Administration" in Pigor Paul, Myers, Charles A. and Malm F.T. (editors). **Management of Human Resources** New York : McGraw-Hill Book Company, 1969). pp. 61-73.

Robbins, Stephen P. **Personnel : The Management of Human Resources**. Englewood Cliffs, New Jersey : Pretice-Hall, Inc., 1978.

Taylor W.F., **"Scientific Management"**, New York : Harper and Row, 1964.

Vroom, V.H., & Yetton, P.W., **Leadership and Decision Making**. Pittsburgh : University of Pittsburgh press, 1979.

Vroom, Victor H. **Work and Motivation**. New York. John Willey and Sons, 1964.

Watters, R.W. & Associates. **Job Enrichment for Results**. Reading, Mass : Addition-Wesley, 1984.

Weich,. K.E. **"The Social Psychology of Organization"**. Reading Mass : Addison-Wisley 1983.

Weiner, Myrone E. **Human Services Management : Analysis And Applications** Homewood, Illinois : The Dorsey Press, 1982.

Wool, Harvard. "Whats Wrong with Work in America?. A Review Essay in Karl O. Magnusen, **Organizational Design, Development, and Behavior : A Situational View**. (Glenview, Illinois : Scott, Foresman and Company, 1977). pp. 140-150.

قائمة مختارة بالمراجع

المراجع العربية

١. بنك الإنماء الصناعي ، معهد الإدارة الأردني **التقارير السنوية للأعوام** ١٩٨٥ ، ١٩٨٦، ١٩٨٧، ١٩٨٨ .

٢- الجامعة الأردنية ، **مركز الإستشارات والخدمات الفنية والدراسات** ، نشرة بمناسبة العيد الفضي للجامعة الأردنية ١٩٦٢-١٩٨٧ م.

٣- محمد هيثم الحوراني . **إقتصاد العمل : مع دراسة تطبيقية حول قضايا إقتصاد الأردن وموضوعاته** . عمان : المطابع التعاونية ، ١٩٨٧ .

٤- محمد هيثم الحوراني . **نظام العلاقات الصناعية في الأردن** عمان : شركة المطابع النموذجية ، ١٩٨٧.

٥- حمدي ، محمد مظلوم . **طرق الإحصاء** ، الطبعة الخامسة ، دار المعارف ١٩٦٥.

٦- صالح الخصاونة "دراسة تحليلية لهيكل سوق العمل الأردني وإمكاناته الضمنية المستقبلية" ، **مجلة العمل** ، العدد ٤٢ السنة الحادية عشرة ١٩٨٨، ص ٨-٢٠ .

٧- درة ، عبد الباري والصباغ ، زهير **إدارة القوى البشرية : منحى نظمي**. عمان : دار الندوة للنشر والتوزيع ١٩٨٦

٨- الذنيبات ، محمد محمود ، وصف الوظائف الادارية والفنية والمهنية والحرفية في الجامعة الأردنية .عمان ،١٩٨٨.

٩- رشيد ، أحمد **إدارة الأفراد في الحكومة والقطاع العام** . القاهـــــرة : دار

المعارف بمصر . ١٩٧٥ .

١٠- زويلف ، مهدي حسن . **تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق** عمان : مكتبة الرسالة الحديثة ، ١٩٨٣ .

١١- محمد الشحاتيت "الخصائص الاقتصادية والإجتماعية للمتعطلين عن العمل" **في السكان وتنمية الموارد البشرية واستخدامها في الأردن** . مراجعة نبيل خوري ووديع شرايحة . عمان ١٩٨٩ .

١٢- عبد الرحمن عبد الله الشقاوي ، **تخطيط القوى العاملة: مفاهيمه أساليبه ومشاكله** . الرياض : معهد الإدارة العامة ، ١٩٧٦ .

١٣- عبد الجابر ، عبد الرحيم ، **نشاطات معهد السلامة والصحة المهنية** ، عمان : مؤسسة التدريب المهني . دون تاريخ .

١٤- غوشه ، زكي راتب . **أخلاقيات الوظيفة في الإدارة العامة** عمان : مطبعة التوفيق ١٩٨٣ .

١٥- خضر قاددن (مترجم) . **كيف تطور برنامجاً لوصف الوظائف : أنواع وصف الوظائف كتابتها وتحليلها** . عمان : معهد الادارة العامة أيلول ١٩٨٩ .

١٦- محمد قاسم القريوتي "إدارة الوقت" **مجلة جامعة دمشق** المجلد الأول-العدد الثاني (حزيران ١٩٨٥) .

١٧- د. قاسم القريوتي ومهدي حسن زويلف ، **مبادئ الإدارة : النظريات والوظائف** ، عمان : دار المستقبل ، ١٩٨٩ .

١٨- الكبيسي ، عامر **إدارة شؤون الموظفين والعاملين بالخدمة المدنية** ،

الطبعة الأولى . بغداد : دار الكتب بالجامعة ١٩٨٠ .

١٩- المملكة الأردنية الهاشمية ، معهد الإدارة العامة ، **التقرير السنوي لعامي ١٩٨٦-١٩٨٧**. عمان : معهد الإدارة العامة .

٢٠- المملكة الأردنية الهاشمية ، مؤسسة التدريب المهني **التقرير السنوي الحادي عشر ١٩٨٨**. عمان .

٢١- المملكة الأردنية الهاشمية . المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي . **التقرير الثالث** ١٩٨٦-١٩٨٧ تشرين الأول ١٩٨٨ .

٢٢- المملكة الأردنية الهاشمية . وزارة التخطيط . **خطة التنمية الإقتصادية والإجتماعية** ١٩٨٦-١٩٩٠.

٢٣- المملكة الأردنية الهاشمية . وزارة العمل مديرية الأبحاث . **التقرير السنوي لعام ١٩٨٨** .

٢٤- المملكة الأردنية الهاشمية ، وزارة الشؤون الإجتماعية والعمل ، **تشريعات العمل** ، قانون العمل رقم ٢١ لسنة ١٩٦٠. المعدل بقانون رقم (٢) لسنة ١٩٦٥ وقانون رقم (٧٥) لسنة ١٩٧٢ عمان ١٩٧٤ .

٢٥- ياغي ، محمد عبد الفتاح . **التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق** . الرياض : عمان شؤون المكتبات جامعة الملك سعود ، ١٩٨٦ .



السيرة الذاتية للمؤلف

الدكتور محمد قاسم محمد أحمد القريوتي

أولاً : العمل :

أستاذ ورئيس قسم الادارة العامة في الجامعة الأردنية ، منذ فبراير عام ١٩٨٥ كلية الاقتصاد والعلوم الادارية الجامعة الأردنية-عمان-الأردن .

مكان الولادة : قريوت-نابلس ١٩٤٩/١٠/٥ م

عنوان العمل : قسم الادارة العامة-كلية الاقتصاد والعلوم الادارية-الجامعة الاردنية. تلفون ٨٤٣٥٥٥-المكتب ٣٣٣ .

عنوان السكن : الجبيهة-ضاحية اسكان الدكاترة الأولى في الجامعة الأردنية-عمان-الأردن .

العنوان البريدي : الجامعة الأردنية. ص.ب : ١٣١٩٥، عمان-الأردن .

ثانياً : المؤهلات الأكاديمية :

- بكالوريوس في الادارة العامة والعلوم السياسية-الجامعة الأردنية ١٩٧١ م .
- ماجستير في الإدارة العامة-الجامعة الأمريكية- بيروت ١٩٧٥ م .
- دكتوراه الفلسفة في الادارة العامة-جامعة جنوب كاليفورنيا في الولايات المتحدة الأمريكية ١٩٧٩ م . استاذ مساعد منذ ١٩٧٩ م .

ثالثاً : الجوائز الأكاديمية :

أ- جائزة عبد الحميد شومان للعلماء العرب الشبان في العلوم الإجتماعية لعام ١٩٨٦ م .

ب- منحه فولبرايت الأمريكية للبحث العلمي لعام ١٩٨٧ حيث قضيتها كأستاذ زائر في مركز الدراسات الدولية التابع لكلية ودرو ويلسون في الإدارة العامة بجامعة برنستون في الولايات المتحدة الأمريكية .

اللغات : العربية والإنجليزية :

١- **الإدارة المعاصرة بين النظرية والتطبيق** ، جمعية عمال المطابع التعاونية-عمان ١٩٨٥ .
٢- **إدارة مؤسسات التنمية الإدارية** (ترجمة) بالإشتراك مع السيد عبد الجبار ابراهيم . عمان : من منشورات المنظمة العربية للعولم الإدارية ١٩٨٥.
٣- **أخلاقيات الخدمة العامة : أطر مقارنة** (ترجمة) ، عمان : من منشورات المنظمة للعلوم الإدارية رقم ٢٨١ ، ١٩٨٤ م .
٤- **مبادئ الإدارة : النظريات والوظائف** ، بالإشتراك مع الدكتور مهدي حسن زويلف ، عمان : جمعية عمال المطابع التعاونية ١٩٨٤ . نشر بدعم من عمادة البحث العلمي في الجامعة الأردنية .
٥- **الإدارة العامة : منظور مقارن** (ترجمة) ، عمان : المطبعة الاقتصادية ، ١٩٨٣ م.نشر بدعم من عمادة البحث العلمي في الجامعة الأردنية .
٦- **الإدارة المقارنة الحديثة**- (ترجمة وإعداد) ، بيروت : دار المستقبل ١٩٨٩ .
٧- **السلوك التنظيمي : دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية** ، عمان : مطابع بنك البتراء ، ١٩٨٩ .
٨- **إدارة الأفراد : المرشد العلمي لتطبيق الأساليب العلمية في إدارة شؤون العاملين في القطاعين العام والخاص** . عمان : ١٩٩٠ .

خامساً : البحوث المنشورة :

"The Possibility of Privatization"

The Prospects Privatization in Jordan." Accepted for publication in the Journal of Arab Affairs, U.S.A 1989.

Reconciling Development Planning with Privatization in Jordan.

International Studies, **Quarterly Journal** of the School of International Studies at Jawaharlal Nehru University, India. April-June 1989.

السلوك الاداري السلبي في مجال الخدمة المدنية مع اشارة خاصة للإدارة في الدول العربية ، مقبول للنشر في **مجلة تنمية الرافدين** جامعة الموصل العراق .

دور الادارة العامة في التنمية بين الإسلام والنظم الوضعية المعاصرة ، مقبولة للنشر في **مجلة الاقتصاد والإدارة** . جامعة الملك عبد العزيز جدة ، المملكة العربية السعودية .

رفع الكفاية الإدارية للمجالس المحلية في الأردن ، في مجلة تنمية الرافدين . جامعة الموصل . المجلد ١١، عدد٢٧ ، ايار١٩٨٩.

"عملية الإتصالات وأهميتها في الادارة" ، **مجلة تنمية الرافدين**-المجلد التاسع ، عدد ٢١ (ايلول ١٩٨٧) ، ص ١١-٤٥ .

"الأبعاد البيئية للإدارة وتأثيرها على ظاهرة التضخم الوظيفي في دول التعاون الخليجي" ، من منشورات كلية التجارة والإقتصاد والعلوم السياسية بجامعة الكويت .

"إدارة الوقت" ، **مجلة جامعة دمشق** ، المجلد (١) العدد (٢) (حزيران ١٩٨٥ م) ، ص ١٢٩-١٤٦ .

"التدريب الإداري : ماهيته وأواعه وأساليبه" ، **مجلة الإداري** ، مسقط ، عمان، السنة السابعة ، العدد ٢١ (يونيو ١٩٨٥ م) ، ص ٥٧-٧٢ .

"النظرية البيروقراطية ومدى استمرار فاعليتها في الدول المتقدمة والدول

النامية" **مجلة دراسات** ، الصادرة عن عمادة البحث العلمي في الجامعة الأردنية ، مجلد رقم ١٢ ، عدد ٥ (ايار ١٩٨٥) ، ص ٩-٢٣ .

"نظريات التنمية الغربية وإمكانية تطبيقها في الدول النامية" **مجلة دراسات**، الصادرة عن عمادة البحث العلمي في الجامعة الأردنية مجلد رقم ١١ ، العدد الثاني (تشرين الثاني ١٩٨٤ م) ص ٦٥-٨٧ .

"الفكر الاداري بين الايديولوجية والعلم" **مجلة دراسات** ، الصادرة عن عمادة البحث العلمي في الجامعة الأردنية ، مجلد رقم ١١، العدد الأول (تشرين اول ١٩٨٤ م) ص ٧-٢٩) .

"مشروع الحكم الذاتي في الضفة الغربية وقطاع غزة" ، **مجلة شؤون عربية** الصادرة عن الأمانة العامة لجامعة الدول العربية ، عدد خاص بفلسطين ٣٣-٣٤ كانون الأول-ديسمبر ١٩٨٣، ص ٢٢٩-٢٥٤ .

"ندوة خاصة عن التطوير الإداري للمدة العربية" مع آخرون ، **المدنية العربية** ، السنة الثانية ، العدد العاشر ، (محرم ١٤٠٤ هـ اكتوبر ١٩٨٣ م) ص ٦-١٣ .

"واقع التخطيط للتطوير الإداري في الأردن" **المجلة العربية لإدارة** ، السنة السابعة ، العدد ٤ ، (خريف ١٩٨٣ م) ، ص ٩٣-١٠٨ .

"دور المجالس المحلية في تنشيط المشاركة الشعبية من أجل التنمية" **مجلة بلدي**، الصادرة عن وزارة الشؤون البلدية والقروية ، عمان الأردن ، العددان ١١-١٢ (آب ١٩٨٣ م) ، ص ١٢-١٣.

"المؤسسات العامة مجلة **الخدمة المدنية**" الصادرة عن ديوان الموظفين بعمان ، الأردن ، العدد ٤ حزيران ١٩٨٣ م .

"دور رئيس المجلس المحلي في تنمية المجتمع المحلي" مجلة الإدارة العامة ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، العدد ٣٧ (رجب ١٤٠٣هـ الموافق مايو ١٩٨٣ م) ص ١٠٦-١٣٠ .

"A Critical Assessment of the Present State of Policy Science " **Indian Journal of Public Aministration**,Vo. XXIX, No. 2 (April-June, 1984) pp. 339-243.

عدة مقالات في الصحف المحلية الأردنية حول مواضيع إدارية مختلفة .

سادساً : المؤتمرات والندوات العلمية :

46th Annual Meeting of the Midwest Politial Science Association, April 14-16, 1988 in Chicago U.S.A Presented Apaper on Public Policy and Strategies of Development.

الإجتماع الثالث لمسؤولي أجهزة مجلس وزارة الداخلية العرب المنعقد في تونس في الفترة ما بين ٦و ١٩٨٧/١٠/٧ م.

المؤتمر الدولي العشرون للعلوم الادارية الذي انعقد في عمان برعاية المنظمة العربية للعلوم الإدارية في الفترة ما بين ٢-١٢ ايلول ١٩٨٦ م.

برنامج الزائر الدولي في الولايات المتحدة الأمريكية بدعوة من وكالة المعلومات الأمريكية للإطلاع على البرامج التي تقوم بها مختلف الهيئات التطوعية في الولايات المتحدة في الفترة ما بين ١٢/٧/-١٩٨٦/٨/١٢ م.

الندوة العلمية حول التضخم الوظيفي في دول مجلس التعاون الخليجي التي انعقدت في الكويت ما بين ٢٦-١٩٨٦/٤/٢٩ برعاية كلية الاقتصاد والتجارة والعلوم السياسية بجامعة الكويت .

المؤتمر العام للمجالس البلدية في الأردن ، الذي انعقد في العقبة في الفترة ما بين ١٥-١٩٨٦/٣/١٨ م.

مؤتمر الإسلام والتنمية بإشراف جمعية البحوث والدراسات الإسلامية . انعقد في عمان في الفترة ما بين ٢٨-٣٠ أيلول ١٩٨٥ م.

قدمت فيه بحثاً بعنوان "دراسة مقارنة عن دور الإدارة العامة في التنمية بين المذاهب الوضعية المعاصرة وبين الإسلام".

المؤتمر التاسع عشر للمعهد الدولي للعلوم الإدارية والمنعقد في تونس في الفترة ما بين ٦-١٥ ايلول ١٩٨٥ م.

قدمت فيه بحثاً بعنوان "تقييم أداء موظفي الخدمة المدنية" .

إجتماع خبراء العمل الإستشاري المنعقد في المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، عمان أب ١٩٨٤ م .

إجتماع مسؤولي مراكز البحوث الادارية المنعقد في المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان ، تموز ١٩٨٤ م.

ندوة التخطيط للتنمية الادارية في الوطن العربي التي عقدتها المنظمة العربية للعلوم الإدارية في الرباط بالمملكة المغربية في الفترة ما بين ١٢/١١-١٥/١١/١٩٨٣.

المؤتمر السابع لمنظمة المدن العربية في الجزائر في الفترة ما بين ٣١/٤-٤/٥/١٩٨٣

سابعاً : الإستشارات :

١- استشارة حول دراسة الهياكل التنظيمية لشعب الإتصال في مجلس وزراء الداخلية العرب لتطوير وتنظيم أساليب العمل فيها بتكليف من المركز العربي للدراسات العربية الأمنية والتدريب بالرياض -المملكة العربية السعودية .

٢- عضو في فريق استشاري أعد دراسة حول إعادة تنظيم وزارة الإعلام والدوائر التابعة لها في المملكة الأردنية الهاشمية وذلك في صيف ١٩٨٤ م .

٣- استشارة للشركة العامة للمطاحن في الجمهورية السورية التابعة لوزارة التموين بتكليف من المنظمة العربية للعلوم الإدارية-عمان-آذار ١٩٨٤ م حول تبسيط الإجراءات وإعادة التنظيم .

ثامناً : التدرج في الوظائف الأكاديمية والإدارية:

١- رئيساً لقسم الادارة العامة - كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، ١٩٨٩/١٩٩٠.
٢- استاذ زائر في جامعة برنستون/كلية وودرو ويلسون للشؤون الدولية والعامة ١٩٨٧ ، حيث عملت على أبحاث في مجال أل Privatization .
٣- أستاذ مشارك ١٩٨٥ .
٤- رئيساً لقسم الإدارة العامة بالنيابة-كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية الجامعة الأردنية ، ١٩٨٥ م.
٥- مساعد العميد كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، الجامعة الأردنية ، عام ١٩٨٣/١٩٨٤ م.
٦- استاذاً مساعداً بقسم الإدارة العامة/كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، الجامعة الأردنية، ١٩٨٠/١/٢١ م.
٧- محاضراً متفرغاً في قسم الإدارة العامة ، الجامعة الأردنية ، ١٩٧٥-١٩٧٦ م.
٨- معيداً بقسم الإدارة العامة ، الجامعة الأردنية من سنة ١٩٧١-١٩٧٣ م.

تاسعاً : بعض المجالس واللجان التي عملت فيها علي مستوى الجامعة الأردنية وكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية وهي العضوية في :

- مجلس الجامعة الأردنية ١٩٨٨-١٩٨٩. ممثلاً عن كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.
- مجلس كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية لعدة سنوات .
- لجنة البحث العلمي في الكلية لعدة سنوات .
- لجنة معادلة المواد في الكلية لعدة سنوات .
- لجنة الموسم الثقافي في الكلية .

عاشراً : النشاطات والخدمات المجتمعية :

- متعاون مع مركز الإستشارات والخدمات الفنية والدراسات في الجامعة الأردنية .
- متعاون مع المنظمة العربية للعلوم الإدارية في عمان كمدرب وخبير إداري مكلف بمهمات على مستوى الوطن العربي .
- متعاون مع المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب في الرياض-المملكة العربية السعودية، كمدرب وخبير إداري .
- متعاون مع معهد الإدارة العامة في الأردن كمدرب وخبير إداري ، ومحاضر في عديد من الدورات التدريبية على مستوى الإدارة العليا والوسطى التي تعقد للعاملين في مختلف الأجهزة الحكومية .
- محاضر غير متفرغ في كلية الشرطة الملكية-عمان (جامعة مؤته حالياً) .
- محاضر غير متفرغ في كلية الخدمة الإجتماعية المتوسطة-في عمان .
- محاضر في دورات مختلفة تعقدها المؤسسات العامة والمراكز التدريبية المختلفة .
- عضو في بعض الجمعيات التطوعية والخيرية .

أحد عشر : الجمعيات العلمية التي انتسب اليها :

- عضو في الجمعية الأمريكية للإدارة العامة .
- عضو في القسم الوطني للإدارة العامة في الأردن .
- عضو في الجمعية المصرية للإدارة المحلية .

ثاني عشر : الإهتمامات التدريبية والبحثية:

- مبادئ الإدارة العامة ومبادئ إدارة الأعمال .
- إدارة التنمية-منهجية وضع وتنفيذ الخطط التنموية-نظريات التنمية .
- الإدارة العامة المقارنة : نظريات وتطبيقات .
- الإدارة المحلية وإدارة البلديات .
- إدارة المؤسسات الإجتماعية .
- السلوك الإداري .
- أساليب البحث العلمي .
- التطوير التنظيمي والمواضيع ذات العلاقة كإدارة الوقت ، وإدارة التغيير
- ادارة الموظفين /ادارة الأفراد.
- إدارة سياسات الإنفتاح الاقتصادي Privatization Issues .
- إعادة التنظيم .
- وصف وتصنيف الوظائف .
- تبسيط الإجراءات .
- مهتم في دخول مختلف مجالات العمل الاداري من بحوث وتدريب واستشارات .



PERSONEEL MANAGEMENT

A Practical Guide For Managing People In Public and Private Sectors

B y

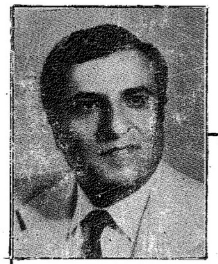
MOHAMMAD QASEM AHMAD ALQUARYOTY
Professor and Chairman
Department of Public Administration
Faculty of Economics And Administrative Science

University of Jordan

First Edition

Amman-Jordan

1990



المؤلف في سطور

يعمل حالياً رئيساً لقسم الادارة العامة في كليـة الاقتصاد والعلوم الادارية في الجامعة الأردنية.

حاصل على جائزة عبد الحميد شومـان للعلماء العـرب الشبان في العلوم الاجتماعية منفرداً وذلك سنة ١٩٨٦.

حاصل على منحة فولبرايت الأمريكية للبحث العلمي سنـة ١٩٨٧ وقضاها في جامعة برنستون في الولايات المتحدة الأمريكية

عمل مساعداً لعميد كلية الاقتصاد والعلوم الادارية.

يعمل عضو هيئة تدريس في كلية الاقتصاد والعلوم الادارية منذ عام ١٩٨٠.

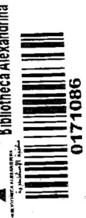
حاصل على :

درجة الدكتوراه في الادارة العامة من جامعة جنوب كاليفـورنيا في الولايات المتحدة الأمريكية عام ١٩٧٩.

درجة الماجستير في الادارة العامة من الجامعة الأمريكية / بيروت عام ١٩٧٥.

درجة البكالوريوس في الادارة العامـة من الجامعـة الأردنية ١٩٧١.

يطلب الكتاب من المؤلف مباشرة ومن مكتبة دار الشروق/ عمان
ضاحية اسكان دكاترة الجامعة الاردنية
تلفون : ٨٤٥٥٣٥



المطابع ا